

***MARDHATILLAH ACHIEVEMENT MOTIVATION
MENUJU HUMAN RESOURCES PERFORMANCE
PADA PERGURUAN TINGGI WILAYAH VI
JAWA TENGAH***

Disertasi



Alfizi

NIM. 10402200003

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2025**

Desertasi

**MARDHATILLAH ACHIEVEMENT MOTIVATION MENUJU HUMAN
RESOURCES PERFORMANCE PADA PERGURUAN TINGGI
WILAYAH VI JAWA TENGAH**

Oleh :

Alfizi

NIM. 10402200003

Telah disetujui oleh Tim Promotor dan selanjutnya
Dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Disertasi
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIDN 0608026502

Dr. Ardian Adhiatama, S.E., MM.
NIDN 0626027201

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
(UNISSULA)

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIDN. 06080226502

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kontribusi budaya organisasi, khususnya dimensi collectivism dan power distance low, terhadap peningkatan *human resource performance*. Fokus utama penelitian ini bukan hanya pada hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga pada mekanisme mediasi ganda yang melibatkan *career development* dan *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM) sebagai komponen sentral dalam model konseptual yang diusulkan. Konsep MAM dibangun sebagai sintesis antara teori motivasi pencapaian klasik McClelland dengan nilai-nilai spiritual Islam. Dalam kerangka ini, MAM merepresentasikan dorongan intrinsik yang berorientasi pada pencapaian tujuan tertinggi, yaitu memperoleh keridhaan Allah SWT (Mardhatillah), yang melampaui orientasi terhadap penghargaan eksternal, status sosial, maupun keuntungan material semata.

Penelitian ini menggunakan desain explanatory research dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan menguji hubungan kausalitas antarvariabel secara empiris melalui pengujian model struktural. Sebanyak 250 responden yang bekerja di institusi pendidikan Islam di wilayah Jawa Tengah dilibatkan sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 25. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan multivariat yang kompleks secara simultan serta mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antarvariabel secara akurat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan karakteristik *collectivism* dan *power distance low* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan intensitas *Mardhatillah Achievement Motivation* di lingkungan kerja. Selanjutnya, *Mardhatillah Achievement Motivation* terbukti menjadi faktor mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini menegaskan bahwa motivasi berbasis nilai spiritual dapat menjadi kekuatan internal yang mendorong individu untuk berprestasi secara berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori motivasi pencapaian dengan memperluasnya ke dalam konteks religius dan spiritual Islam. Sementara secara praktis, temuan ini memberikan panduan strategis bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang egaliter, kolektivis, dan berlandaskan nilai-nilai religius, sehingga mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi dinamika dan tantangan organisasi modern.

Kata kunci: *collectivism, power distance low, achievement motivation, career development, human resource performance, mardhatillah*

ABSTRACT

This study aims to provide an in-depth analysis of the contribution of organizational culture, particularly the dimensions of *collectivism* and *low power distance*, to the enhancement of human resource performance. The primary focus is not only on the direct relationships among variables but also on the dual mediation mechanism involving *career development* and *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM) as the central components of the proposed conceptual model. The concept of MAM is constructed as a synthesis between McClelland's classical achievement motivation theory and Islamic spiritual values. Within this framework, MAM represents an intrinsic drive oriented toward achieving the ultimate goal attaining the pleasure of Allah SWT (*Mardhatillah*) which transcends external rewards, social status, and material gains.

This research adopts an explanatory design with a quantitative approach to empirically examine the causal relationships among variables through structural model testing. A total of 250 respondents working in Islamic educational institutions in Central Java, Indonesia, were involved as the research sample. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the aid of AMOS version 25. This method was chosen for its capability to simultaneously analyze complex multivariate relationships and to accurately estimate direct, indirect, and total effects among variables.

The findings reveal that an organizational culture characterized by *collectivism* and *low power distance* significantly influences the enhancement of Mardhatillah Achievement Motivation within the workplace. Furthermore, MAM serves as an effective mediating factor that bridges the influence of organizational culture on career development and human resource performance. This indicates that spiritually grounded motivation can serve as an internal force that sustains individuals' achievement orientation over time.

Theoretically, this research contributes to the advancement of achievement motivation theory by extending it into the Islamic religious and spiritual context. Practically, the findings offer strategic insights for organizations to cultivate a work culture that is egalitarian, collectivist, and rooted in religious values thereby optimizing the potential of human resources comprehensively in facing modern organizational dynamics and challenges.

Keywords: collectivism, low power distance, achievement motivation, career development, human resource performance, Mardhatillah.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi. Pada kesempatan ini, Ucapan terima kasih penulis sampaikan dengan penuh hormat dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen UNISSULA yang selalu memotivasi, memberikan inspirasi dan keteladanan dalam menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyо, S.E., M.Si dan Dr. Ardian Adhiatama, S.E., MM. selaku tim Promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta kritik konstruktif selama proses penelitian dan penulisan disertasi ini.
3. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas ilmu dan keteladanan yang telah diberikan.
4. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan VII Pasca Sarja Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas kebersamaan, motivasi dan solidaritas dalam menempuh Pendidikan.
5. Dr. Yadi Fakhruzein Terang Jaya, S.E., MM dan Iis Setiawan MN, S.Kom., MTI selaku Pembina dan Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Puspita, yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaian Pendidikan S3.
6. Dr. Yuris Tri Naili, SH.KN., M.Hum. selaku Rektor Universitas Harapan Bangsa Purwokerto yang telah memberikan kesempatan dalam menempuh pendidikan serta dukungannya dalam proses pendidikan.

7. Rekan-rekan dosen dan karyawan Universitas Harapan Bangsa yang selalu memberikan semangat.
8. Kepada keluarga tercinta, terutama Ayahanda Abu Bakar dan Ibunda Alpiyah, Istri tercinta Helva, dan anakku tersayang Faiz Al Bahrain dan Qanita A Al Jauzaa, serta abang dan adik-adik tercinta, atas doa, kasih sayang, dan kesabarannya yang menjadi sumber kekuatan dalam menyelesaikan studi ini.
9. Semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan berkontribusi selama proses Pendidikan dan penyusunan desertasi.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta menjadi amal jariyah bagi semua pihak yang telah berkontribusi.

Purwokerto, 12 November 2025

Penulis,

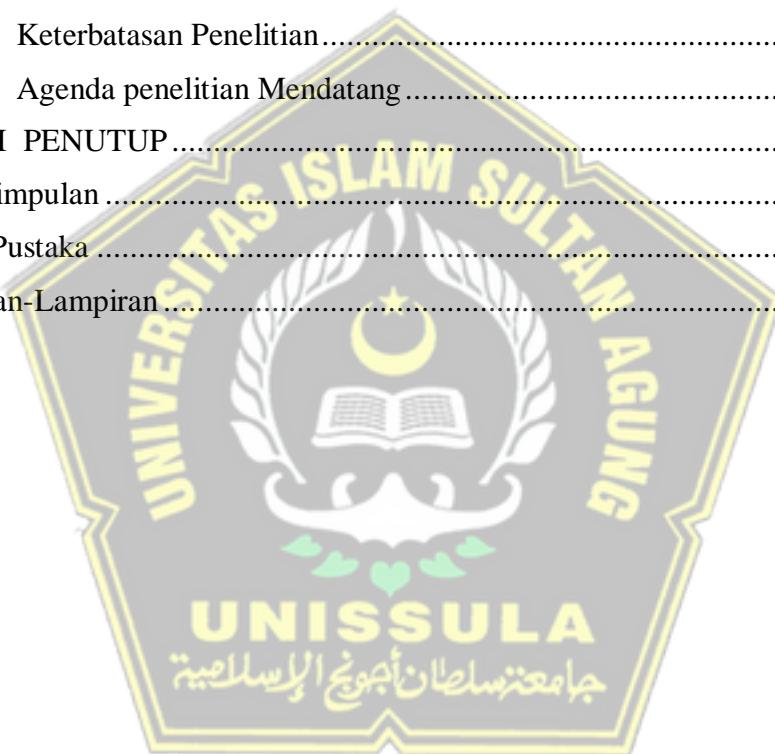
Alfizi

DAFTAR ISI

ABSTRACT	2
KATA PENGANTAR	4
DAFTAR ISI	6
DAFTAR TABEL	9
DAFTAR GAMBAR	11
BAB I PENDAHULUAN	12
1.1 Latar Belakang Masalah.....	13
A. Research Gap	24
B. Fenomena Gap	26
1.2 Rumusan Masalah.....	27
1.3 Tujuan Penelitian.....	28
1.4 Manfaat	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	30
2.1 Teori Motivation.....	31
2.2 Mardhatillah	38
2.3 Kinerja Organisasi	44
2.4 Model Teoretikal Dasar	49
2.5 Model Empirik Penelitian	56
2.5.1 Culture Organization	56
2.5.1.1 Power Distance Low	59
2.5.1.2 Collectivism	61
2.5.2 Mardhatillah Achievement Motivation.....	65
2.5.3 Career Development	67
2.5.4 Human Resource Performance.....	72
BAB III METODE PENELITIAN	78
3.1 Jenis Penelitian	78
3.2 Pengukuran Variabel.....	79
3.3 Sumber Data.....	81
A. Data Primer	81

B.	Data Sekunder	82
3.4	Metode Pengumpulan Data	82
3.5	Responden	83
3.6	Teknik Analisis.....	84
3.7	Interpretasi dan Modifikasi Model	94
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	95
4.1	Identitas Responden.....	96
4.1.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
4.1.2	Identitas Responden Berdasarkan Masa kerja.....	96
4.1.3	Identitas Responden Jenjang Pendidikan.....	97
4.1.4	Identitas Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	97
4.2	Deskripsi Variabel	98
4.2.1	Power Distance Low	98
4.2.2	Collectivism	101
4.2.3	Mardhatillah Achievement Motivation.....	103
4.2.4	Career Development	106
4.2.5	Human Resources Performance	108
4.3	Analisis Statistik Structural Equation Modeling dengan AMOS	110
4.3.1	Evaluasi Outlier	110
4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen	115
4.5	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	117
4.6	Uji Reliabilitas.....	118
4.7	Model Persamaan Struktural.....	121
4.7.1	Absolute Fit Measures	123
4.7.2	Incremental fit Measures.....	126
4.7.3	Uji Kausalitas	127
4.7.4	Pengujian Model Empiris.....	128
4.8	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	131
4.8.1	Analisis Pengaruh Langsung (direct effect)	131
4.8.2	Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	132
4.9	Pembahasan	136
4.9.1	Pengaruh power distance low terhadap mardatilah achievement motivation	136

4.9.2 Pengaruh <i>Collectivism</i> terhadap mardatilah achievement motivation	138
4.9.3 Pengaruh mardatilah achievement motivation terhadap career development	140
4.9.4 Pengaruh mardatilah achievement motivation terhadap human resources performance	142
4.9.5 Pengaruh career development terhadap human resources performance	144
BAB V IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG	146
5.1 Implikasi Teoritis.....	146
5.2 Implikasi Manajerial	155
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	163
5.4 Agenda penelitian Mendatang	164
BAB VI PENUTUP	165
6.1 Simpulan	165
Daftar Pustaka	171
Lampiran-Lampiran.....	187



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ikhtisar Research Gap.....	24
Tabel 2. 1 State of the Art teori motivation.....	33
Tabel 2. 2 State of the Art Achievement motivation	36
Tabel 2. 3 State of The Art Marhatillah	42
Tabel 2. 4 State of the Art Organization Resources Performance	46
Tabel 2. 5 State of The Art Culture Organization	58
Tabel 2. 6 State of the Art Power distance, Collectivism dan Mardhatillah Achievement Motivation.....	63
Tabel 2. 7 Ikhtisar Konsep Achivement Motivation dan Mardhatillah	66
Tabel 2. 8 State of the art Career Development	70
Tabel 2. 9 State of the Art Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development.....	71
Tabel 2. 10 State of the Art Mardhatillah Achievement Motivation dan Human Resources Performance	74
Tabel 2. 11 State of the Art Career Development dan Human Resources Performance.....	76
Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel	80
Tabel 3. 3 Goodness-of-fit Indices	93
Tabel 4. 1 Jenis kelamin Responden.....	96
Tabel 4. 2 Masa Kerja Responden	96
Tabel 4. 3 Jenjang Pendidikan Responden.....	97
Tabel 4. 4 Jabatan Funsgional Responden	98
Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Variabel Power Distance Low	99
Tabel 4. 6 Temuan Data Variabel Power Distance Low.....	99
Tabel 4. 7 Deskripsi Jawaban Variabel Collectivism	101
Tabel 4. 8 Temuan data Variabel Collectivism	102
Tabel 4. 9 Deskripsi Jawaban Variabel Mardhatillah Achievement Motivation	103
Tabel 4. 10 Temuan data pada Variabel Mardhatillah Achievement Motivation	104
Tabel 4. 11 Deskripsi Jawaban Variabel Career Development	106
Tabel 4. 12 Temuan Data Variabel Career Development	107
Tabel 4. 13 Deskripsi Jawaban Human Resources Performance	108
Tabel 4. 14 Temuan Data Variabel Human Resource Performance	109
Tabel 4. 15 Uji Univariate Outliers	111
Tabel 4. 16 Hasil Uji Mahalanobis Distance.....	113
Tabel 4. 17 Hasil Uji Normalitas	113
Tabel 4. 18 Determinant Covariance Matrix.....	115
Tabel 4. 19 Nilai Loading CFA Variabel Eksogen.....	116
Tabel 4. 20 Nilai Loading CFA Variabel Endogen	118
Tabel 4. 21 Pengujian Construct Reliability dan Variance Extracted	119
Tabel 4. 22 Modification indices	122

Tabel 4. 23 Absolute Fit Measures	126
Tabel 4. 24 Incremental Fit Measures.....	127
Tabel 4. 25 Regression weight Pengujian Hipotesis Model Struktural	128
Tabel 4. 26 Standardized Direct Effect.....	131
Tabel 4. 27 Standardized Indirect Effect.....	132
Tabel 4. 28 Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total.....	134



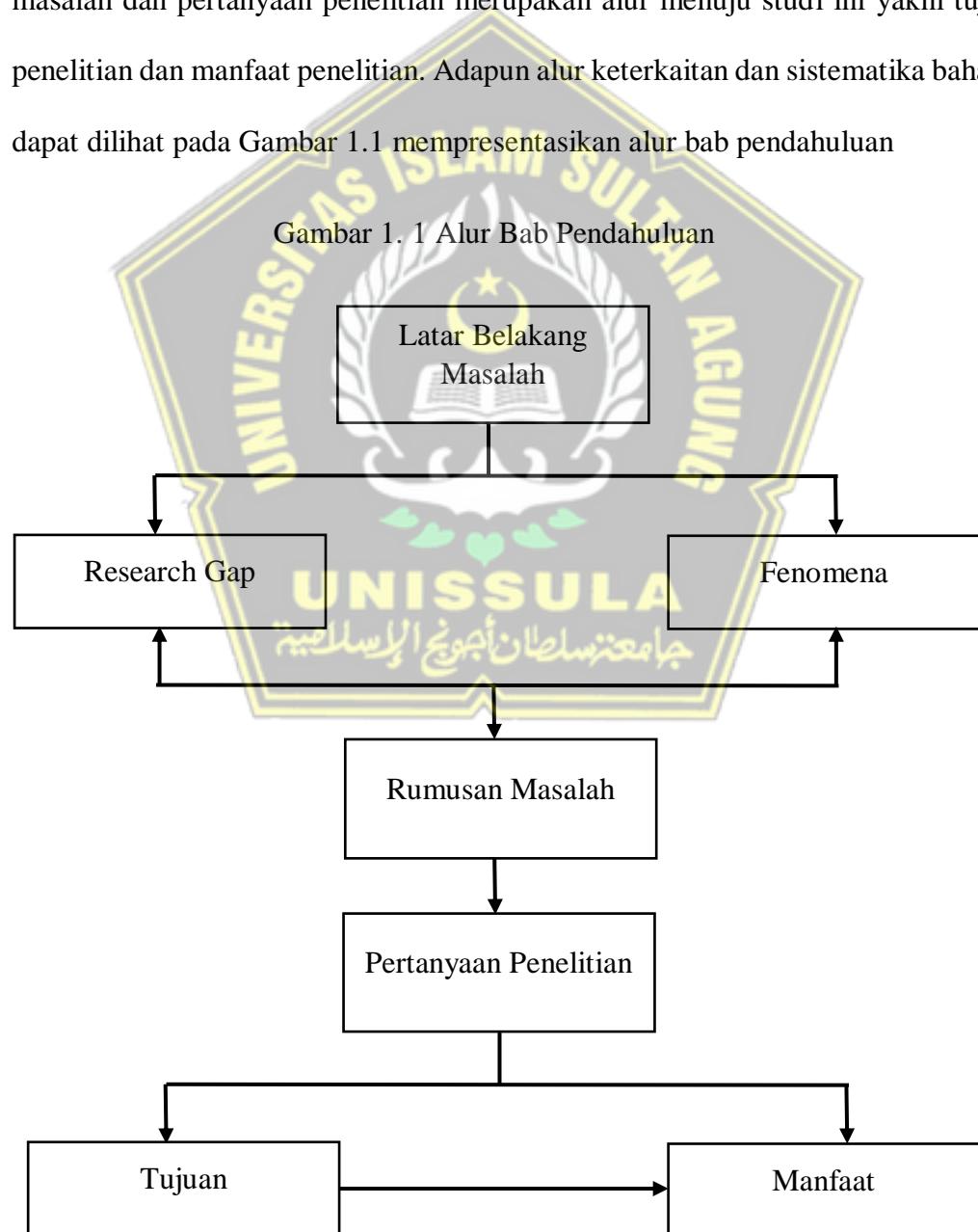
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Alur Bab Pendahuluan	12
Gambar 1. 2 Jenjang karir dosen	26
Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka	30
Gambar 2. 2 Teori Motivasi	37
Gambar 2. 3 Mardhatillah dan Indikatornya	43
Gambar 2. 4 Integrasi Teori dan Nilai Islam	49
Gambar 2. 5 Proposisi Mardhatillah Achievement Motivation dan Human Resource Performance	50
Gambar 2. 6 Proposisi Mardhatillah achievement motivation, Career Development dan Human Resource Performance.....	55
Gambar 2. 7 Model Teoretikal Dasar Mardatillah Achievement Motivation	56
Gambar 2. 8 Model Empirik Mardhatillah Achievement Motivation	77
Gambar 3. 1 Alur Bab III Metode Penelitian	78
Gambar 3. 2 Strutural Equation Model Mardhatillah Achievement Motivation ..	86
Gambar 4. 1 Alur Hasil Penelitian dan Pembahasan	95
Gambar 4. 2 Model CFA Variabel Eksogen	116
Gambar 4. 3 Model CFA Variabel Endogen.....	117
Gambar 4. 4 Model Struktural 1	121
Gambar 4. 5 Model Struktural 2	123
Gambar 4. 6 Pengaruh Langsung Model Mardhatillah Achievement Motivation	136
Gambar 5. 1 Alur Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang.....	146
Gambar 5. 2 Mardhatillah Achievement Motivation.....	151
Gambar 6. 1 Alur Penutup.....	165
Gambar 6. 2 Model Pengembangan Mardhatillah Achievement Motivation	168

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan merupakan tahap awal dalam penyusunan disertasi yang membahas latar belakang masalah dimana mencakup research gap dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Perumusan masalah dan pertanyaan penelitian merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan dapat dilihat pada Gambar 1.1 mempresentasikan alur bab pendahuluan



1.1 Latar Belakang Masalah

Motivasi memegang peranan penting dalam menentukan kinerja sumber daya manusia. Ketika individu termotivasi, maka akan terdorong untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi cenderung berkomitmen terhadap pencapaian tujuan dan misi organisasi. Motivasi sebagai proses manajemen yang mempengaruhi perilaku individu berdasarkan pengetahuan tentang faktor-faktor yang membuat orang tergerak. Menurut (Luthans. F, 1985) Motivasi diartikan sebagai suatu proses pengaktifan, pemeliharaan, dan pengarahan perilaku menuju suatu tujuan tertentu. Senada dengan (Achim et al., 2013) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian keadaan kebutuhan individu yang perlu dipenuhi dan mendorong kemudian menyebabkan individu melakukan serangkaian tindakan untuk memenuhi kebutuhan.

Motivasi sebagai kekuatan pendorong di balik tindakan individu, secara Motivasi intrinsik mengacu pada keinginan internal untuk terlibat dalam suatu tugas atau aktivitas demi kepuasan atau kenikmatan yang melekat, tanpa mengharapkan imbalan atau pengakuan eksternal. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik muncul akibat pengaruh faktor eksternal, seperti keinginan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memperoleh penghargaan material. (Ryan & Deci, 2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mengacu pada keterlibatan seseorang dalam aktivitas karena dorongan batiniah, sedangkan motivasi ekstrinsik dipicu oleh pengaruh luar yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi intrinsik, menurut (Ryan & Deci, 2000a), mendorong individu untuk melakukan aktivitas yang memberikan kepuasan dan tantangan. Motivasi ini tidak bergantung pada imbalan finansial, melainkan berasal dari kesenangan dan

minat terhadap tugas itu sendiri. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik, akan berusaha semaksimal mungkin karena mereka merasa tertarik dan terpacu oleh tantangan tugas yang dihadapi.

Salah satu bentuk motivasi yang sering dikaji adalah motivasi berprestasi, yaitu keinginan untuk mencapai keberhasilan. (McClelland, 1958) mengidentifikasi tiga motif utama dalam teori motivasinya, yakni afiliasi, kekuasaan, dan prestasi. Motivasi berprestasi, menurut (McClelland, 1961; Atkinson, 1974), merupakan dorongan untuk mencapai keberhasilan baik melalui pengaruh internal maupun eksternal. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi biasanya memiliki karakteristik seperti keinginan untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil kinerja yang unggul.

Motivasi berprestasi berperan penting dalam mendorong individu untuk mencapai keunggulan. McClelland menemukan bahwa para pengusaha, ilmuwan, dan ahli cenderung memiliki tingkat motivasi berprestasi di atas rata-rata. Mereka dianggap memiliki motivasi berprestasi tinggi ketika berusaha untuk melampaui standar keberhasilan dalam berbagai situasi. Orang dengan tingkat nAch (need for achievement) yang tinggi, sebagaimana dikemukakan . (Collins et al., 2004), cenderung lebih energik, inovatif, dan aktif mencari informasi untuk meningkatkan diri. Motivasi berprestasi ini juga memiliki korelasi yang signifikan dengan pilihan karier dan kinerja kewirausahaan.

Menurut (S. Revda Dinibutun, 2012), individu dengan motivasi berprestasi memiliki kebutuhan tinggi untuk mencapai keberhasilan, menunjukkan dedikasi terhadap tujuan, dan lebih menyukai tugas-tugas yang menantang tetapi dapat dicapai dengan usaha yang masuk akal. Mereka juga menghargai umpan balik yang

relevan dan konstruktif terhadap kinerjanya. Penelitian (Brunstein & Heckhausen, 2018a) menambahkan bahwa perilaku yang termotivasi oleh prestasi melibatkan persaingan dengan standar keunggulan. Namun, tindakan tersebut dianggap benar-benar termotivasi berprestasi hanya jika dorongan untuk tampil berasal dari komitmen individu terhadap standar keunggulan dan tujuan pencapaian yang dirancang atas inisiatif mereka sendiri.

Individu dengan motivasi berprestasi cenderung terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Mereka menetapkan standar keunggulan pribadi dan seringkali tidak bergantung pada norma sosial atau umpan balik eksternal untuk memacu usaha mereka (Brunstein & Heckhausen, 2018b). Motivasi berprestasi mencerminkan dorongan untuk mencapai kinerja yang tinggi, menunjukkan kompetisi, serta mempertahankan atau meningkatkan upaya dalam aktivitas tertentu untuk mencapai keberhasilan (Smith et al., 2020).

Menurut (Deshpandé et al., 2013), motivasi berprestasi tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga memiliki dampak signifikan dalam pengaturan kelompok. Namun, penelitian oleh Sugianto et al. (2020) menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja individu tertentu, seperti dosen. Meskipun seorang dosen memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berhasil, hal tersebut tidak secara langsung memengaruhi kinerja mereka. Sebaliknya, faktor lain seperti interpersonal trust justru memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dosen.

Motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia maupun organisasi. Berbagai strategi dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi, seperti menetapkan tujuan yang jelas, memberikan

penghargaan atas pencapaian, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. (Sekhar et al., 2016) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menstimulasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku serta kinerja individu, sehingga mendorong mereka untuk bertindak dan mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi bertindak sebagai katalis yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja atau menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih baik lakukan (Sekhar et al., 2013a).

Dalam penelitian (Sekhar et al., 2016), motivasi individu dikategorikan berdasarkan tiga tahap karier: tahap awal, tahap menengah, dan tahap akhir. Pada tahap awal karier, karyawan biasanya menghadapi pekerjaan baru di organisasi. Motivasi mereka dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kondisi kerja, pelatihan, penghargaan, pengakuan, keamanan kerja, dan insentif moneter. Pada tahap karier menengah, karyawan cenderung melanjutkan peningkatan kinerja sebelumnya. Pada tahap ini, tanggung jawab yang lebih besar, apresiasi, promosi, prestasi, dan insentif moneter berperan penting dalam memotivasi mereka. Sementara itu, pada tahap karier akhir, komitmen karyawan terhadap organisasi meningkat seiring dengan kemajuan karier mereka. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, peluang sosial, pengakuan, dan prestasi menjadi pendorong utama motivasi pada tahap ini.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi, cenderung lebih bersemangat, fokus, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugas. Namun dalam pelaksanaannya motivasi memiliki beberapa kelemahan dalam meningkatkan kinerja karyawan, cenderung memfokuskan pada faktor eksternal

yang dapat mempengaruhi motivasi, seperti imbalan finansial atau hukuman. Namun, hal ini seringkali tidak memperhitungkan faktor internal yang juga memengaruhi motivasi, seperti kepuasan pribadi dan perkembangan diri. Dalam konteks organisasi beberapa teori motivasi tidak mempertimbangkan konteks organisasi tempat karyawan bekerja. Faktor-faktor seperti budaya perusahaan, lingkungan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan dapat memiliki dampak besar terhadap motivasi karyawan, namun seringkali diabaikan oleh teori-teori motivasi yang lebih umum.

Penelitian (Aguinis et al., 2013) menyatakan bahwa imbalan berupa uang merupakan faktor penentu yang sangat kuat dalam meningkatkan motivasi dan prestasi karyawan. Faktor ini, pada gilirannya, dapat memberikan keuntungan signifikan dalam hal kinerja tingkat perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan membangun rasa kepercayaan dan keamanan di antara karyawan, yang berdampak pada peningkatan motivasi mereka (Sekhar et al., 2013b).

Motivasi, menurut (Stephens P Robbins & Judge, 2017) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan kegigihan usaha seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh rangsangan intrinsik yang berasal dari dalam dirinya sendiri, meskipun rangsangan eksternal juga dapat memainkan peran penting. Namun, motivasi pada akhirnya mencerminkan reaksi individu terhadap rangsangan tersebut.

Salah satu bentuk motivasi yang penting dalam konteks kinerja adalah motivasi berprestasi. Motivasi ini merupakan dorongan internal yang kuat untuk mencapai tujuan dan menunjukkan keunggulan dalam aktivitas yang dilakukan.

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi seringkali memiliki keinginan besar untuk mencapai standar yang tinggi dalam pekerjaan atau aktivitasnya. Namun, seperti yang dijelaskan oleh (Brunstein & Heckhausen, 2018c), motivasi berprestasi juga memiliki kelemahan. Pertama, kecenderungan perfeksionisme. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi sering kali menetapkan standar yang terlalu tinggi untuk dirinya sendiri. Hal ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan kecemasan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan kesehatan mental. Kedua, ketakutan terhadap kegagalan. Motivasi berprestasi yang tinggi sering disertai dengan rasa takut gagal, yang dapat membuat individu menghindari tantangan. Akibatnya, hal ini dapat membatasi pertumbuhan dan pengembangan diri mereka.

Motivasi berprestasi sering dianggap sebagai faktor penting yang mendorong individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik, baik dalam konteks akademik maupun profesional. Namun, berdasarkan penelitian (Brunstein & Heckhausen, 2018c), tekanan dari motivasi berprestasi yang tinggi dapat menyebabkan stres dan kecemasan berlebihan, terutama dalam situasi kompetitif atau di bawah tekanan. Oleh karena itu, meskipun motivasi berprestasi memberikan manfaat yang signifikan, perlu adanya strategi untuk mengelola kelemahannya agar individu dapat memaksimalkan potensi mereka tanpa mengorbankan kesejahteraan psikologis.

Motivasi berprestasi memiliki peran penting dalam mendorong individu mencapai tujuan dengan keunggulan(Mcclelland, 1985; Brunstein & Heckhausen, 2018). Namun, beberapa kelemahan motivasi berprestasi, seperti kecenderungan perfeksionisme dan ketakutan akan kegagalan, dapat menyebabkan stres,

kecemasan, dan penghindaran tantangan. Untuk mengatasi kelemahan ini, pendekatan berbasis nilai-nilai religiusitas dalam Islam dapat memberikan solusi yang lebih holistik. Dalam konsep Islam, manusia bekerja dengan menyerahkan hasil akhir kepada Allah SWT, berusaha sebaik mungkin, dan senantiasa berharap (roja) serta takut (khauf) hanya kepada Allah SWT. Pendekatan ini membantu individu memahami bahwa kesempurnaan mutlak hanya milik Allah, sehingga dapat mengurangi tekanan untuk menjadi sempurna.

Al-Qur'an menegaskan pentingnya bekerja dengan niat yang benar untuk mendekatkan diri kepada Allah. Dalam Surah Az-Zumar (53), "Katakanlah: Wahai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sesungguhnya Dialah Yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang."

Artinya bawwa agar manusia tidak berputus asa dari rahmat-Nya, menegaskan bahwa Allah Maha Pengampun dan Maha Penyayang. Sementara itu, Surah Al-Baqarah (286) "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala dari kebaikan yang diusahakannya dan ia mendapat siksa dari kejahatan yang dikerjakannya." Ayat ini menegaskan bahwa Allah tidak membebani seseorang di luar kemampuannya. Prinsip-prinsip ini mendorong umat Islam untuk bekerja dengan penuh keikhlasan, menyadari bahwa pekerjaan adalah bagian dari ibadah yang bertujuan mencari ridha Allah (*mardhatillah*).

Bahwa manusia beriman mengetahui bahwa sesungguhnya sumber kebahagiaan hakiki bukan ada pada harta, jabatan, ilmu dan lain sebagainya melainkan ada pada keridhaan Allah swt. (*mardhatillah*). Oleh karena itu tujuan

akhir dari kehidupan seorang mukmin adalah menggapai ridha Allah swt (*mardhatillah*). Implikasinya pada mardhatillah achievement motivasi adalah mardhatillah karena hakikat dari tujuan mardhatillah achievement motivasi adalah membentuk manusia yang memiliki karakter ibadurrahman, yaitu manusia yang memiliki komitmen untuk menyembah Allah dan dia mampu memelihara keharmonisan dalam hubungan sesama manusia.

Untuk mendapatkan Ridha Allah, semua manusia harus berkorban (harta, waktu, tenaga, dan pikiran) sesuai firman allah Artinya: “*Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya.*” (QS Al-Baqarah (2) ayat 207)

Mardatillah adalah konsep dalam Islam yang menggambarkan kepuasan individu atas pemenuhan kebutuhan dengan harapan ridha Allah. Konsep ini menekankan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja bukan semata-mata untuk mendapatkan reward setelah mencapai kinerja tertentu. Dalam Islam, pekerjaan dianggap sebagai ibadah, dan pekerjaan yang dicintai oleh Allah adalah pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas amal yang baik. Pentingnya bekerja dengan ikhlas, yaitu dengan motivasi yang benar untuk melakukan kebaikan dan memberi manfaat bagi kehidupan, serta sejalan dengan ajaran agama. Tujuan akhir dari konsep Mardatillah adalah mencapai keridhaan Allah dengan bekerja sesuai dengan tuntutan agama, bermanfaat bagi diri sendiri, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Dalam pandangan Islam, motivasi kerja tidak hanya berorientasi pada imbalan materi, seperti karier, pengakuan, atau penghargaan, tetapi juga untuk mencari keridhaan Allah. (Wahyudin Maguni & Haris Maupa., 2018) menjelaskan

bahwa motivasi dalam Islam mencakup menjalankan perintah Allah, bekerja keras untuk memperoleh rezeki yang halal, menjauhi sifat-sifat buruk, serta memelihara diri dari kemosyikan dan kekufuran. Pekerjaan yang diridhai Allah adalah pekerjaan yang berkualitas, dilakukan dengan ikhlas, dan memberikan manfaat bagi diri sendiri serta masyarakat.

Konsep mardhatillah memberikan kerangka kerja bagi motivasi dalam Islam. Menurut (Bhatti et al., 2016), motivasi dari perspektif Islam melibatkan spiritualitas, keadilan, dan ganjaran yang tidak semata-mata bersifat material atau transaksional. Kerja dalam Islam dianggap sebagai ibadah yang mencakup amal berkualitas (ihsan) dan dilakukan dengan niat yang benar (shawab). Dalam pandangan (Narulita, 2008), pekerjaan yang sesuai dengan tuntunan agama tidak hanya memberikan manfaat pribadi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat secara sosial dan budaya.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja dan kinerja karyawan. (Li et al., 2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman anggota organisasi. Budaya organisasi membantu menciptakan identitas bagi karyawan, membedakan organisasi, dan meningkatkan rasa komitmen di antara anggota organisasi (Panagiotis et al., 2014a).

Konsep Dasar Budaya Organisasi (Hofstede, 1980) mendefinisikan budaya sebagai pemrograman pikiran yang membedakan satu kelompok atau kategori orang dari yang lain. Dalam konteks organisasi, budaya mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dipegang oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara anggota berinteraksi dan bekerja sama. Budaya organisasi tidak hanya

dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh konteks budaya nasional di mana organisasi beroperasi.

(Hofstede, 1980) mengidentifikasi terdapat enam dimensi budaya yang dapat digunakan untuk memahami perbedaan budaya di berbagai negara dan bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi organisasi yaitu *Power Distance*, *Individualism vs. Collectivism*, *Masculinity vs. Femininity*, *Uncertainty Avoidance*, *Long-Term Orientation vs. Short-Term Normative Orientation* dan *Indulgence vs. Restraint*

Penelitian (Ameer, 2017) menyoroti bahwa dimensi budaya yang lebih individualistik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan jarak kekuasaan yang tinggi berdampak negatif. Dalam budaya organisasi yang menghargai nilai individu, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Penelitian (Soomro & Shah, 2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada teori dan penelitian terdahulu, ditemukan Budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa berbagai dimensi budaya organisasi, seperti jarak kekuasaan (*power distance*) dan *individualism vs. collectivism*, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (Guzman & Fu, 2022) mengungkapkan bahwa jarak kekuasaan dalam organisasi dapat memengaruhi budaya organisasi dan hasil yang diharapkan. Dalam budaya dengan nilai jarak kekuasaan yang tinggi, karyawan cenderung merasa tertekan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang dapat membatasi inovasi. Sebaliknya, nilai

jarak kekuasaan yang rendah menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan partisipatif, memungkinkan bawahan untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka dengan lebih nyaman. Kondisi ini mendukung inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi.

Dimensi *individualism vs. collectivism* menggambarkan orientasi anggota organisasi terhadap kerja individu atau tim. (Ibrahim et al., 2022a) menjelaskan bahwa budaya kolektivis meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif. Dalam budaya kolektivis, kerja sama dan pencapaian tim menjadi prioritas, yang menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya individualis cenderung mendorong kompetisi, yang dapat meningkatkan performa individu tetapi juga berisiko menciptakan konflik antaranggota tim (Maamari & Saheb, 2018a). (Anra & Yamin, 2017a) menambahkan bahwa lingkungan kolektivis memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan dan kinerja dosen, terutama dalam konteks kegiatan kolaboratif.

Selain itu, budaya organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan emosional karyawan dapat meningkatkan keterlibatan, komitmen, kepuasan, dan loyalitas di antara karyawan (Al Mubarak, 2023). Kehadiran budaya organisasi yang mengintegrasikan dimensi *power distance* dan *individualism vs. collectivism* berpotensi meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam lembaga pendidikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk perilaku karyawan, tetapi juga meningkatkan komitmen dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Hofstede, 1980) (Saad & Abbas, 2018);.

A. Research Gap

Merujuk pada beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu, terkait *organization culture* dengan *performance organization* masih banyak gap yang menarik untuk diteliti, ditemukan adanya perbedaan, inkonsistensi, maupun kesenjangan yang bermuara sebagai research gap.

Hal ini dapat terjadi karena beragam konsep, teori, data hingga masalah yang terjadi di lapangan.

Tabel 1. 1 Ikhtisar Research Gap

No	Jenis Research Gap	Temuan	Kontribusi
1	Kontroversi studi	<p>Hubungan positif yang signifikan antara dimensi budaya organisasi dan kinerja (Shahzad et al., 2017). (Yu & Wang, 2018) Menyatakan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.</p> <p>(Muliati et al., 2020)</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.</p> <p>Namun, budaya organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan melalui tanggung jawab sosial perusahaan.</p> <p>(Xanthopoulou et al., 2022)</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kekuatan budaya dan kinerja organisasi dan bahwa budaya yang kuat tidak memiliki dampak yang</p>	<p>Usulan konsepsi nilai islam Mardhatillah achievement motivation</p> <p>Usulan konsepsi nilai islam Mardhatillah achievement motivation</p>

		signifikan terhadap kinerja organisasi di sektor publik	
	Kontroversi hubungan	(K.-J. Lee & Choi, 2024) Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi berdampak langsung pada kepuasan dan kinerja. (Ratnasari & Sutjahjo, 2020) Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja,	Usulan konsepsi nilai islam Mardhatillah achievement motivation

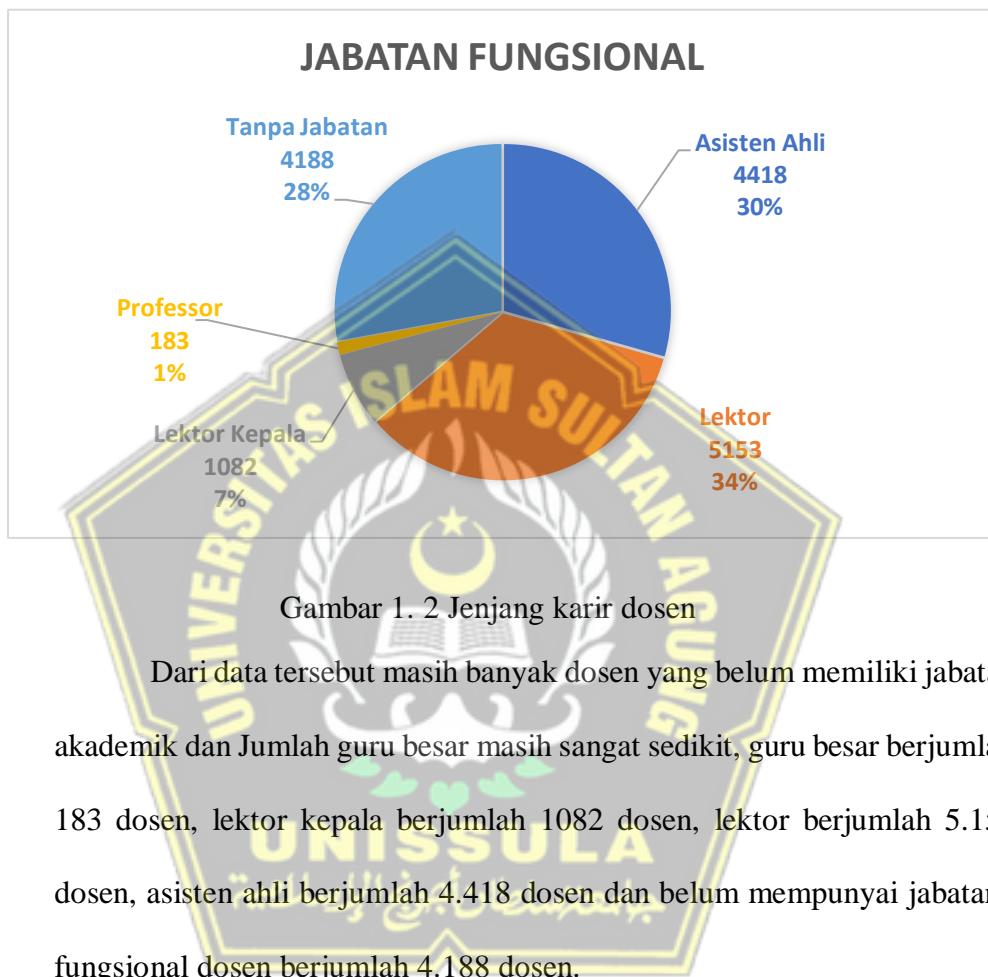
Sumber : penelitian terdahulu diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil penelitian yang menunjukkan adanya kontroversi studi terkait hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, dapat disimpulkan bahwa belum terdapat kesepakatan ilmiah yang kuat mengenai sejauh mana budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian (Shahzad et al., 2017; Yu & Wang, 2018) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan, sementara studi lainnya (Muliati et al., 2020; Xanthopoulou et al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Ketidakkonsistenan temuan ini mengindikasikan adanya *research gap* yang perlu diisi melalui pendekatan konseptual dan kontekstual yang lebih relevan dengan nilai-nilai lokal maupun spiritual. Oleh karena itu, diperlukan usulan konsepsi baru yang mampu memperkaya pemahaman terhadap motivasi dan budaya kerja dalam konteks yang lebih komprehensif. Salah satu pendekatan yang ditawarkan adalah melalui konsepsi nilai Islam "Mardhatillah Achievement Motivation", yakni motivasi berprestasi yang berorientasi pada pencapaian ridha Allah.

B. Fenomena Gap

Berdasarkan laporan kinerja LLDIKTI Wilayah 6 Jawa tengah tahun 2023 bahwa terdapat data jabatan fungsional dosen per 31 Desember 2023 dan jumlah dosen pada perguruan tinggi swasta sebanyak 14.973 dosen.



Kinerja publikasi dosen Menurut situs Science and Technology Index (Sinta) Direktorat Pendidikan Tinggi, saat ini di Indonesia ada 257.017 dosen. Jumlah ini terdiri dari 7.154 dosen berjabatan guru besar (2,79 persen), 30.319 lektor kepala (11,83 persen), 78.107 lektor (30,49 persen), 71.971 asisten ahli (28,09 persen), dan 69.466 dosen tanpa jabatan fungsional (26,72 persen). Jumlah dosen yang akan menjadi sasaran

evaluasi kinerja adalah 187.551 orang atau 72,9 persen. Situs yang sama menunjukkan, saat ini di Indonesia ada 7.748 jurnal ilmiah dengan peringkat akreditasi 1 hingga 6 dari semua bidang ilmu. Jurnal-jurnal itu terbit dua hingga tiga kali setiap tahun dan memuat lima hingga 20 judul artikel setiap terbitan dalam satu tahun semua jurnal ilmiah di Indonesia menerbitkan 154.960 judul artikel, rerata publikasi nasional adalah 0,6 judul artikel per dosen per tahun. Artinya, setiap tahun hanya enam dari 10 dosen memiliki publikasi jurnal. Proporsi ini belum mencapai batas rasional minimum, yaitu satu dosen satu publikasi per tahun.

Berdasarkan fenomena dan *research gap*, menunjukkan indikasi kinerja kurang optimal, untuk mengisi kesenjangan perlu meningkatkan motivasi kerja dalam diri karyawan melalui budaya organisasi, *mardhatillah achievement motivation* dan *career development* diharapkan mampu menjadi pendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, kemudian fenomena gap mengenai pencapaian kinerja karyawan perguruan tinggi wilayah jawa tengah tahun 2023, Karir dosen sebagai jenjang Guru besar dan Lektor kepala di perguruan tinggi swasta masih sedikit di bandingkan dengan asisten ahli berdasarkan laporan kinerja dikti wilayah 6 tahun 2023, ini menunjukkan fenomena di lapangan bahwa kinerja organisasi di pengaruh kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu diperlukan *mardatilah achievement motivation* agar memicu peningkatan

career development dan *human resources performance*, maka rumusan masalah penelitian ini adalah, “Bagaimana pengembangan *mardatilah achievement motivation* berbasis *achievement motivation* menuju *human resources performance*”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagaimana berikut :

- a. Bagaimana *organization culture* (*power distance low, Collectivism*) mampu mendorong *Mardhatillah Achievement Motivation* sehingga dapat mewujudkan kinerja sumber daya manusia?
- b. Bagaimana *Mardhatillah Achievement Motivation* mampu mendorong kinerja Sumber daya manusia?
- c. Bagaimana *Mardhatillah Achievement Motivation* dan *Career Development* mampu mendorong kinerja Sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi *research gap* yang berpusat pada konsep *mardhatillah achievement motivation*. Konsep *mardhatillah achievement motivation* diharapkan memicu peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Dari pertanyaan penelitian yang dikemukakan dalam studi ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *organization culture* (*power distance low, Collectivism*) terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* sehingga dapat mewujudkan kinerja sumber daya manusia.

2. Menganalisis pengaruh *Mardhatillah Achievement Motivation* terhadap kinerja Sumber daya manusia
3. Menganalisis pengaruh *Mardhatillah Achievement Motivation* dan *Career Development* terhadap kinerja Sumber daya manusia

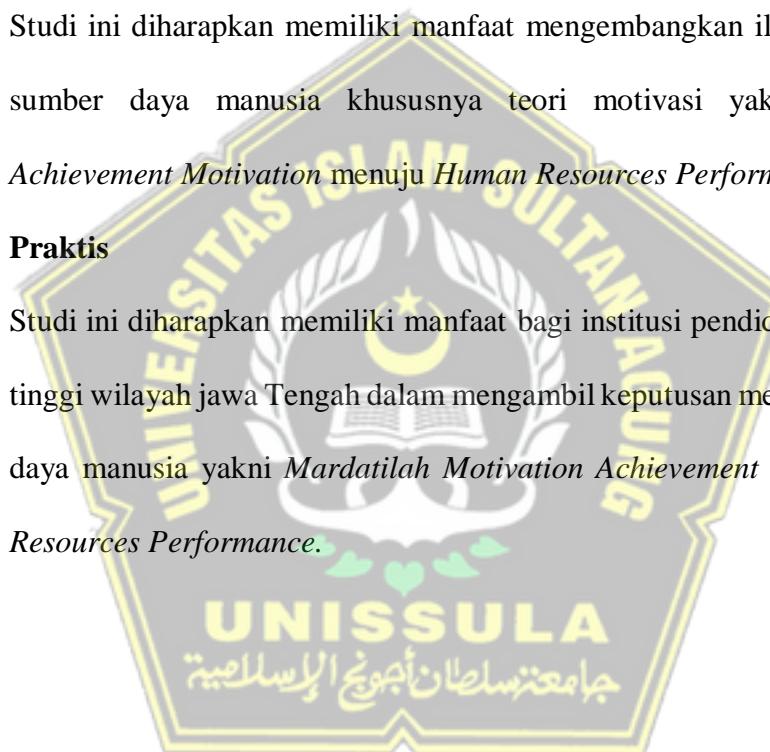
1.4 Manfaat

1. Teori

Studi ini diharapkan memiliki manfaat mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya teori motivasi yakni *Mardatilah Achievement Motivation* menuju *Human Resources Performance*.

2. Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat bagi institusi pendidikan perguruan tinggi wilayah jawa Tengah dalam mengambil keputusan mengelola sumber daya manusia yakni *Mardatilah Motivation Achievement* menuju *Human Resources Performance*.

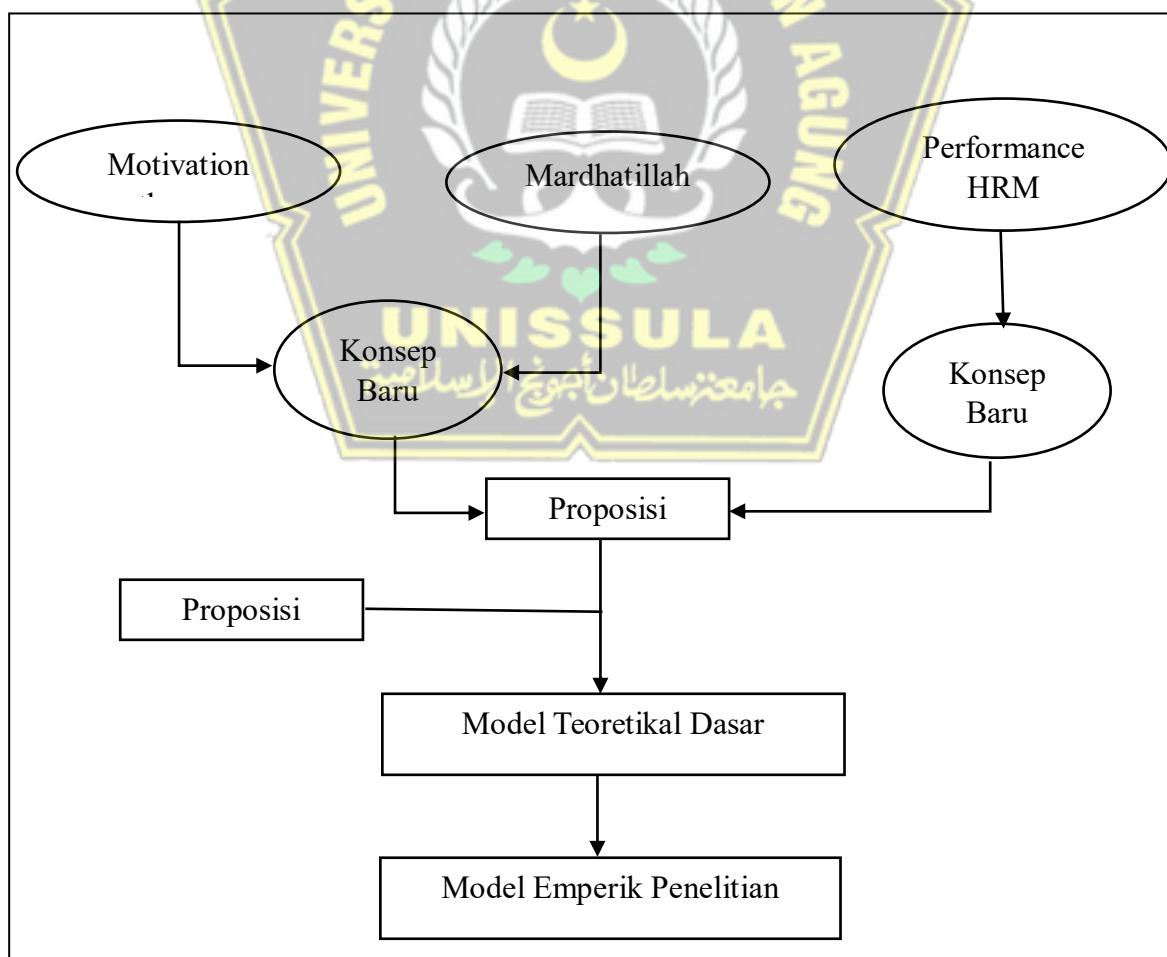


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang *achievement motivation*, *organization culture*, *mardhatillah*, dan *performance*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep kebaruan. Keterkaitan konsep baru tersebut dengan konsep lainnya membentuk “*proposisi*”. Selanjutnya dengan dinamika internal dan eksternal dari variabel menghasilkan *Grand Model Theory*. Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “*Model Empirik Penelitian*”. Secara piktografis alur kajian pustaka dalam penelitian ini disajikan seperti gambar 2.1.

Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka



2.1 Teori Motivation

Motivasi adalah faktor internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan, melakukan tindakan, atau mempertahankan perilaku tertentu. Motivasi dapat bersumber dari kebutuhan, dorongan, atau harapan individu. Dalam psikologi motivasi, teori motivasi diklasifikasikan menjadi dua bagian utama, yaitu teori isi dan teori proses. (McClelland, 1958) mengembangkan teori motivasi manusia yang menyoroti tiga motif utama: kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement* atau *N-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation* atau *N-Aff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power* atau *N-Pow*). Kebutuhan akan prestasi mengacu pada dorongan individu untuk menghadapi tantangan, meraih kesuksesan, dan mengukur keberhasilan melalui pencapaian pribadi. Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi cenderung memiliki motivasi internal yang kuat untuk berprestasi dan menerima umpan balik positif atas hasil kerja mereka.

(McClelland, 1961) mengemukakan teori motivasi klasik yang membagi motivasi menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu dan berkaitan dengan keinginan untuk mencapai kepuasan pribadi, sementara motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti penghargaan atau hukuman.

Selain itu, Teori motivasi hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh (Maslow, 1943) menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini harus dimulai dari tingkat paling dasar sebelum melangkah ke tingkat berikutnya.

(Ryan & Deci, 2000) menambahkan bahwa motivasi intrinsik lebih berkelanjutan dan memuaskan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. Penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berasal dari rasa otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang positif, sedangkan motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh penghargaan atau hukuman. Motivasi intrinsik didorong oleh kepuasan pribadi, seperti rasa pencapaian, sementara motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor eksternal.

Motivasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat usaha, arah, dan ketekunan individu dalam menyelesaikan tugas. (Sekhar et al., 2013b) menjelaskan bahwa motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individu, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi. Organisasi sangat bergantung pada kontribusi individu yang termotivasi untuk mewujudkan tujuan akhir organisasi.

Menurut (Hartono et al., 2021), motivasi adalah energi yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang menuju pencapaian tujuan tertentu. (Panagiotakopoulos, 2013) menekankan bahwa meskipun imbalan finansial diminimalkan, faktor-faktor lain tetap dapat merangsang motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan harapan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dimensi teori motivation, dapat disajikan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 State of the Art teori motivation

No	Author	Konsep	Dimension
1	(Maslow, 1943)	Teori Maslow menyatakan Tingkat hirarki kebutuhan harus dipenuhi secara berurutan, dimulai dari tingkat yang paling rendah ke paling yang tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan Fisiologis (Physiological needs), • Kebutuhan Keamanan (Safety needs), • Kebutuhan Sosial (Social needs), • Kebutuhan penghargaan (Esteem needs), • Kebutuhan Aktualisasi diri (Self Actualization)
2	(McClelland, 1958)	Teori Kebutuhan McClelland mengemukakan dorongan kebutuhan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan akan Pencapaian (need for achievement); • Kebutuhan akan Afiliasi (need for affiliation) • Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)
3	(Ryan & Deci, 2000b)	Motivasi didorong oleh kebutuhan akan pengakuan, kemandirian, dan hubungan yang positif dengan orang lain.	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsic motivation • Extrinsic motivation

Dapat disimpulkan bahwa Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang menstimulasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan kerja, yang tercermin dari intensitas usaha, arah tujuan, ketekunan, serta dorongan intrinsik dan ekstrinsik dalam menjalankan tugas.

Motivasi berprestasi, atau keinginan untuk mencapai sesuatu, pertama kali dikonseptualisasikan oleh (McClelland, 1958) sebagai kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *nAch*). Orang dengan tingkat *nAch* yang tinggi cenderung lebih energik, inovatif, dan aktif mencari informasi baru untuk

meningkatkan diri mereka. McClelland menjelaskan bahwa kebutuhan akan prestasi adalah dorongan tidak sadar untuk berbuat lebih baik dan mencapai standar keunggulan. Individu dengan *need for achievement* yang kuat cenderung mengukur keberhasilan mereka berdasarkan tujuan tertentu, lebih memilih risiko yang sedang, dan lebih menyukai kegiatan yang memberikan tantangan dan penghargaan individu.

Motivasi berprestasi mencakup tekad, usaha, dan keyakinan individu untuk memenuhi standar keberhasilan tertentu serta mengatasi hambatan yang menghalangi pencapaian tujuan (Brunstein & Heckhausen, 2018b). Individu dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki kebutuhan untuk mencapai keberhasilan, kecenderungan untuk meraih kesuksesan, dan kepuasan dari penyelesaian tugas yang menantang. Mereka lebih menyukai tugas dengan tingkat keberhasilan yang masuk akal, menghindari tugas yang terlalu mudah atau terlalu sulit, serta menghargai kritik dan umpan balik yang konstruktif (S. Revda Dinibutun, 2012).

Perilaku yang dianggap bermotivasi prestasi biasanya melibatkan persaingan dengan standar keunggulan. Namun, tindakan tersebut hanya dianggap bermotivasi prestasi jika dorongan untuk tampil berasal dari dalam diri individu itu sendiri, yaitu saat mereka merasa berkomitmen terhadap standar keunggulan dan mengejar tujuan atas inisiatif mereka sendiri (Brunstein & Heckhausen, 2018a). Hal ini menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam memacu individu untuk mencapai prestasi.

Menurut (Afrifa-Yamoah E, 2016), motivasi berprestasi dapat diukur menggunakan *Achievement Motivation Scale* (AMS), yang mencakup empat

dimensi utama: *strive* (usaha) untuk mencapai tujuan yang sulit, *participation* (partisipasi) dalam aktivitas yang terkait dengan pencapaian tujuan, *willingness to work* (kemauan untuk bekerja keras), dan *maintaining work* (kemampuan untuk mempertahankan pekerjaan yang telah dimulai). Penelitian menunjukkan bahwa meskipun partisipasi tidak signifikan dalam mengukur tingkat motivasi berprestasi, tiga dimensi lainnya *strive*, *willingness to work*, dan *maintaining work* terbukti signifikan. Selain itu, (Woo et al., 2007) menemukan bahwa dimensi motivasi berprestasi dipengaruhi oleh keyakinan diri, ambisi, dan pengendalian diri. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pekerja dewasa memiliki tingkat keyakinan diri dan pengendalian diri yang lebih tinggi dibandingkan mahasiswa, meskipun mereka memiliki ambisi yang relatif lebih rendah.

Dari berbagai definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan dan dorongan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dan mencapai kesuksesan. Motivasi ini ditandai dengan kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, kemauan untuk mengerjakan tugas yang sulit, dan usaha yang gigih untuk mencapai tujuan. (Robbins & Judge, 2017) menekankan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh daya intrinsik dari dalam diri individu, meskipun faktor eksternal juga dapat memengaruhi tingkat motivasi. Pada akhirnya, motivasi mencerminkan reaksi individu terhadap rangsangan internal maupun eksternal dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian tersebut dimensi *Achievement Motivation*, dapat disajikan dalam tabel 2.2 berikut,

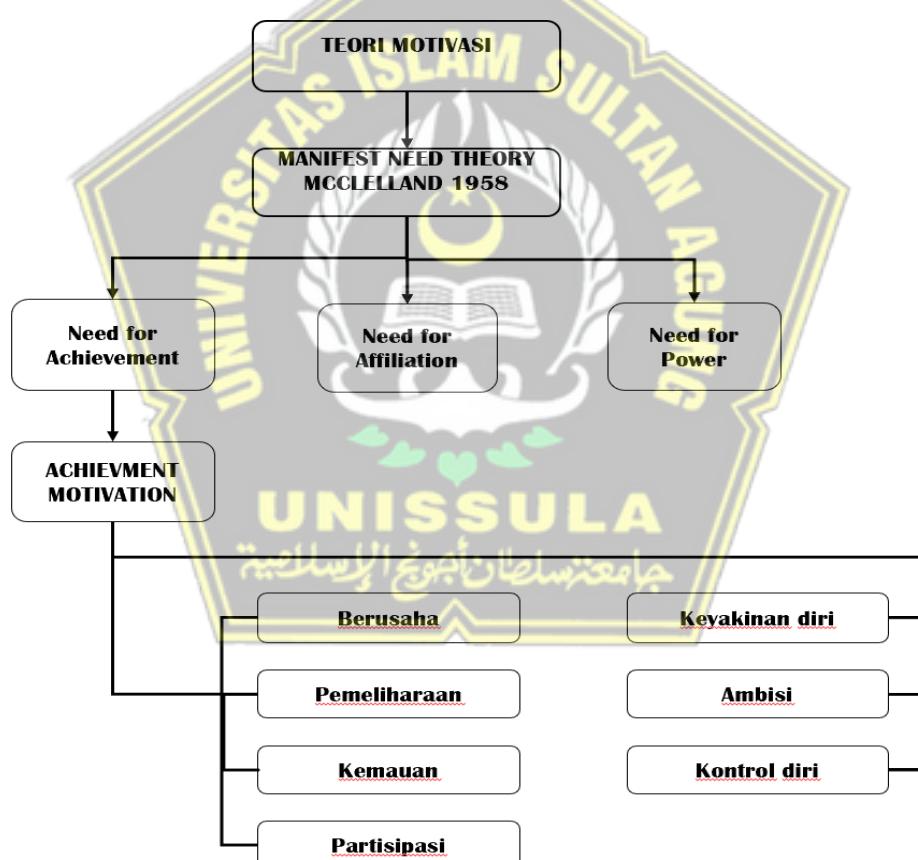
Tabel 2. 2 State of the Art Achievement motivation

No	Author	Achievement Motivation
1	(Todd & Shackelford, 2016)	Kebutuhan akan Prestasi (Need for Achievement) merupakan dorongan tidak sadar yang mendorong individu untuk mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan standar keunggulan tertentu. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tujuan spesifik untuk diri mereka sendiri dan berusaha mencapainya. Mereka lebih menyukai tantangan dengan tingkat risiko yang sedang, serta cenderung memilih kegiatan yang bersifat individualis, termasuk aktivitas rekreasi yang memungkinkan mereka mengevaluasi pencapaian melalui hasil yang terukur.
2	(Woo et al., 2007)	Motivasi berprestasi di pengaruhi oleh keyakinan diri, ambisi dan pengendalian diri untuk mencapai tujuan yang dinginkan.
3	(S. Revda Dinibutun, 2012)	Motif berprestasi dilakukan oleh orang-orang yang sangat membutuhkan untuk mencapai, memiliki kecenderungan untuk berjuang untuk sukses, sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan yang berasal dari menyelesaikan tugas atau tujuan yang menantang, lebih suka tugas-tugas yang peluangnya masuk akal untuk sukses dan menghindari yang terlalu mudah atau terlalu sulit, lebih menyukai kritik dan umpan balik yang tepat waktu terhadap kinerja
4	(Afrifa-Yamoah E, 2016)	Motivasi berprestasi mengacu pada keinginan dan dorongan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dan mencapai kesuksesan. Hal ini ditandai dengan kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, kemauan untuk mengerjakan tugas-tugas yang sulit, dan usaha yang gigih untuk mencapai tujuan
5	(Brunstein & Heckhausen, 2018a).	Suatu perilaku dapat dianggap bermotivasi prestasi ketika melibatkan persaingan dengan standar keunggulan. Namun, tindakan hanya dianggap termotivasi berprestasi Ketika dorongan untuk tampil berasal dari dalam diri individu itu sendiri, yaitu ketika

individu merasa berkomitmen untuk standar keunggulan dan mengejar tujuan pencapaian atas inisiatif mereka sendiri

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat disimpulkan Achievement Motivation adalah dorongan internal individu untuk mencapai standar keunggulan tertentu melalui penetapan tujuan yang menantang, usaha yang gigih, pengendalian diri, dan upaya terus-menerus untuk memperoleh keberhasilan yang dapat diukur.

Berdasarkan uraian di atas tentang motivasi pencapaian, dapat disajikan dalam gambar 2.2



Gambar 2. 2 Teori Motivasi

Sumber : McClelland (1958), "Achievement Motive Scale" (AMS) Ellez (2004), Afrifa-Yamoah E, (2016), Woo et al., (2007)

2.2 Mardhatillah

Motivasi dalam Islam adalah dorongan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai Islam dengan didasarkan pada keyakinan bahwa setiap tindakan baik akan mendatangkan kebaikan di dunia dan di akhirat.

Motivasi selayaknya menjurus pada hal-hal yang baik, tidak sesuai jika mencari motivasi untuk hal yang tidak di ridhoi Allah, karena motivasi berarti bergerak, gerakan tersebut harus berupa perbaikan diri dan mencapai kualitas yang lebih baik sebagai hamba Allah.

Dalam Q.S. At-Taubah 105 : artinya “ Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan". dengan tegas Allah SWT, memerintahkan agar hambaNya bekerja, sebagai dasar untuk mencari nafkah dan rezeki, karena Allah SWT, akan memberi bantuan kepada HambaNya yang suka bekerja, didorong dengan motivasi yang tinggi, bahwa bekerja dalam rangka untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan serta sebagai sarana untuk selalu mendekatkan diri hanya kepada Allah SWT.

Bahwa manusia beriman mengetahui bahwa sesungguhnya sumber kebahagiaan hakiki bukan ada pada harta, jabatan, ilmu dan lain sebagainya melainkan ada pada keridhaan Allah swt. (mardhatillah). Oleh karena itu tujuan akhir dari kehidupan seorang mukmin adalah menggapai ridha Allah swt. Implikasinya pada mardhatillah membentuk manusia yang memiliki karakter

ibadurrahman, yaitu manusia yang memiliki komitmen untuk menyembah Allah dan dia mampu memelihara keharmonisan dalam hubungan sesama manusia.

Untuk mendapatkan Ridha Allah, semua manusia harus berkorban (harta, waktu, tenaga, dan pikiran) sesuai firman Allah QS Albaqarah Ayat 207 : Artinya: “*Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya.*

Kepuasan kebutuhan individu mengharapkan ridha Allah (Mardatillah), tidak selalu motivasinya reward setelah kinerja tercapai. Dalam islam kerja adalah ibadah, pekerjaan yang dicintai allah swt yang berkualitas amal yang ihsan. Bekerja yang ikhlas yakni mempunyai motivasi yang benar yaitu untuk berbuat hal yang baik dan berguna bagi kehidupan dan dibenarkan oleh agama tujuan akhirnya adalah Mardatillah, bekerja dengan shawab (benar) sesuai dengan tuntutan dengan ajaran agama (muamalah) artinya pekerjaan tidak bertentangan dengan agama, berguna secara fitrah kemanusiaan untuk dirinya, dan memberi dampak positif secara sosial dan budaya masyarakat. (Narulita, 2008)

Ikhlas, yakni mempunyai motivasi yang benar, yaitu untuk berbuat hal yang baik yang berguna bagi kehidupan dan dibenarkan oleh agama. Dengan proyeksi atau tujuan akhir meraih mardhatillah. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah Ayat 207 : Artinya *Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya.* “(QS Al-Baqarah dan 265) artinya *Dan perumpamaan orang-orang yang membelanjakan hartanya karena mencari keridhaan Allah dan untuk keteguhan jiwa mereka, seperti sebuah kebun yang terletak di dataran tinggi yang disiram oleh hujan lebat, maka kebun itu menghasilkan buahnya dua kali lipat. Jika*

hujan lebat tidak menyiraminya, maka hujan gerimis (pun memadai). Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu perbuat.

Shawab (benar), yaitu sepenuhnya sesuai dengan tuntunan yang diajarkan oleh agama melalui Rasulullah SAW untuk pekerjaan ubudiyah (ibadah khusus), dan tidak bertentangan dengan suatu ketentuan agama dalam hal muamalat (ibadah umum). Ketentuan ini sesuai dengan pesan Al-Qur'an, dengan firman Allah QS Ali Imran ayat 31: artinya "*Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu*". *Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang*" Dan QS Al Hasyr ayat 10 : artinya "*Dan orang-orang yang datang sesudah mereka (Muhibbin dan Anshor), mereka berdoa: "Ya Rabb kami, beri ampunlah kami dan saudara-saudara kami yang telah beriman lebih dulu dari kami, dan janganlah Engkau membiarkan kedengkian dalam hati kami terhadap orang-orang yang beriman; Ya Rabb kami, Sesungguhnya Engkau Maha Penyantun lagi Maha Penyayang*".

Baik dan Bermanfaat. Islam hanya memerintahkan atau menganjurkan pekerjaan yang baik dan bermanfaat bagi kemanusiaan, agar setiap pekerjaan mampu memberi nilai tambah dan mengangkat derajat manusia baik secara individu maupun kelompok. Sesuai dengan firman Allah QS Al-Anam ayat 132 : artinya "*Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.*

Kualitas kerja yang itqan atau bekerja yang sungguh-sungguh merupakan sifat pekerjaan di sukai dan ridhai Allah, kemudian menjadi kualitas pekerjaan yang Islami. Berdasarkan firman Allah QS An-Naml ayat : 88: artinya "*Dan kamu*

lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Suhendi, 2022) menyatakan bahwa Dimensi kehidupan manusia secara ideal terdapat nilai yang dapat meningkatkan kesejahteraan kehidupan manusia di dunia agar dapat mengelola dan memanfaatkan dunia sebagai bekal menuju kehidupan di akhirat, manusia dituntut untuk tidak hanya meraih kesenangan dan kemewahan dunia semata. Dimensi yang ideal adalah mempunyai keseimbangan yang dapat memadukan kepentingan dunia dan kepentingan akhirat. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Qasas: 77.“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (Q.S. Al-Qasas: 77). Ayat di atas mengisyaratkan kepada kita agar senantiasa berupaya untuk menggapai kebahagiaan yang hakiki, yaitu kebahagiaan yang dapat kita rasakan di dunia sekaligus juga di akhirat. Kebahagiaan yang hakiki hanya akan diperoleh ketika kita berada dalam keridhaan Allah swt. dalam arti lain kebahagiaan yang hakiki hanya akan dapat dirasakan oleh orang-orang yang dirinya ridha kepada Allah dan Allah pun ridha kepadanya. Berdasarkan uraian di atas, maka keridhaan Allah (mardhatillah) harus menjadi tujuan utama hidup manusia beriman yang berimplikasi pada tujuan akhir dari motivasi dan kinerja sumber daya mansuia.

Tabel 2. 3 State of The Art Marhatillah

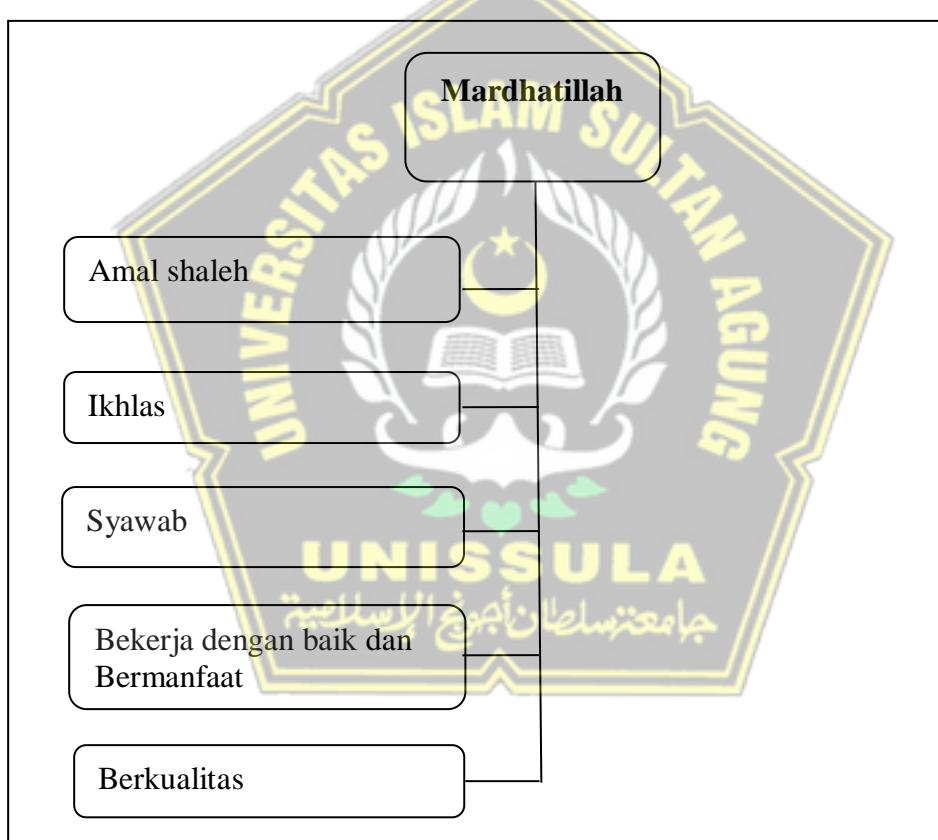
No	Author	Definisi Mardhatillah	Indikator Mardhatillah
1	(Wahyudin Maguni & Haris Maupa., 2018)	Motivasi kerja berorientasi pada material (jabatan, penghargaan), tetapi untuk mencari keridhaan Allah dengan menjalankan perintah-Nya, bekerja keras secara halal, dan menjauhi sifat buruk. Pekerjaan yang diridhai Allah dilakukan dengan ikhlas dan memberi manfaat sosial.	Menjalankan perintah Allah, Ikhlas dalam bekerja, Menghasilkan kerja halal & berkualitas, Menjauhi sifat buruk & kemosyrikan, Memberikan manfaat sosial
2	(Narulita, 2008)	Mardhatillah adalah kerja yang benar (shawab) sesuai tuntunan agama, tidak bertentangan dengan syariat, dan memberi manfaat secara fitrah kemanusiaan serta sosial-budaya. Tujuan akhirnya adalah Mardhatillah.	Bekerja sesuai syariat (shawab), Tidak bertentangan dengan agama, Ikhlas melakukan kebaikan, Berguna bagi kehidupan, Memberikan dampak sosial budaya positif
3	(Bhatti et al., 2016b)	Motivasi Islam melibatkan spiritualitas, keadilan, serta ganjaran non-material. Kerja dianggap sebagai ibadah, mencakup amal berkualitas (<i>ihsan</i>) dan niat yang benar (<i>shawab</i>). Orientasi utama: mencari ridha Allah, bukan reward dunia.	Kerja sebagai ibadah, Niat yang benar (shawab), Keadilan & kejujuran, Amal berkualitas (<i>ihsan</i>), Orientasi ukhrawi (<i>ridha</i> Allah, bukan material)
4	Al-Qur'an – QS Al-Baqarah 2:207	Ridha Allah adalah tujuan tertinggi hingga manusia rela "mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah".	Pengorbanan waktu, tenaga, harta, Keteguhan orientasi spiritual, Amal demi keridhaan Allah
5	Q.S. At-Taubah: 105	Perintah bekerja sebagai sarana mendekatkan diri kepada Allah dan bentuk ibadah yang akan diperhitungkan oleh Allah. Kerja adalah jalan untuk meraih kedekatan dan ridha Allah.	Bekerja sebagai ibadah, Kesungguhan usaha, Kesadaran bahwa Allah menilai amal manusia

Berdasarkan beberapa pendapat dan berdasarkan ayat-ayat al-quran tersebut, indikator perilaku mardhatillah meliputi pekerjaan yang dicintai allah swt mempunyai motivasi yang benar yaitu Ikhlas, yang berkualitas amal yang ihsan, berbuat hal yang baik dan berguna bagi kehidupan dan dibenarkan oleh agama,

bekerja dengan shawab (benar) sesuai dengan tuntutan dengan ajaran agama, berguna secara fitrah kemanusiaan untuk dirinya, dan memberi dampak positif secara sosial dan budaya masyarakat. Dapat disimpulkan mardhatillah merupakan Orientasi spiritual untuk bekerja dengan niat ikhlas, benar (shawab), berkualitas (ihsan), memberi manfaat sosial, dan mengikuti syariat demi memperoleh keridhaan Allah sebagai tujuan hidup.

Berdasarkan uraian tersebut, mardhatillah dan indikatornya disajikan pada

Gambar 2.3 berikut :



Gambar 2. 3 Mardhatillah dan Indikatornya

2.3 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan kerangka kerja strategis yang bertujuan menyelaraskan struktur, proses, dan sumber daya organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan pencapaian tujuan secara keseluruhan (Komander & König, 2024). Pendekatan ini menekankan pentingnya memastikan bahwa semua elemen organisasi bekerja secara terpadu menuju tujuan yang ditetapkan, dengan mengoptimalkan struktur, proses, dan alokasi sumber daya ((Ensslin et al., 2022). Dengan menerapkan strategi berbasis kinerja organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan produktif, yang mendorong peningkatan kinerja, inovasi, dan daya saing di pasar (Raju Rage, 2022).

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti etika manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan kerja, kerja tim, dan praktik tenaga kerja. Penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen, dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Khan et al., n.d.). Selain itu, praktik tenaga kerja yang mencakup motivasi, kolaborasi, dan kerja tim berkontribusi pada pengembangan tenaga kerja berkinerja tinggi, yang memiliki dampak positif pada hasil dan kinerja organisasi (Varun et al., 2023). Interaksi antar elemen ini menegaskan pentingnya aspek-aspek seperti motivasi, komunikasi, kolaborasi, dan dukungan organisasi dalam mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan organisasi.

Kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan melalui penilaian efektivitas, efisiensi,

produktivitas, dan keberlanjutan. Dalam hal ini, kinerja karyawan memainkan peran sentral. (Anitha J., 2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan hasil finansial maupun non-finansial yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja dan keberhasilan organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan, kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi, produktivitas, komitmen afektif, komitmen kontinuitas, iklim psikologis, dan layanan pelanggan.

(Vivin Tri Astuti et al., 2023) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses yang mencerminkan sejauh mana keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, yang mencakup pelatihan, motivasi, dan pengembangan kompetensi karyawan.

Menurut Robbins dan Judge indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013) adalah sebagai berikut :

1. *Quality* / Kualitas kerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. *Quaintity* / Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Ketepatan waktu dihitung dari waktu penyelesaian pekerjaan

4. Efektivitas. Maksimalisasi penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).
5. Kemandirian. Tingkat kemampuan SDM untuk bekerja secara mandiri dan tidak memiliki kebergantungan kerja dengan lainnya.

Tabel 2. 4 State of the Art Organization Resources Performance

No	Author	Finding
1	(Huselid, 1995)	Praktik strategis manajemen sumber daya manusia berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi
2	(Becker & Gerhart, 1996)	Praktik Manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi
3	(Katou & Budhwar, 2006)	Sistem Manajemen sumber daya manusia berdampak signifikan pada performa melalui motivasi dan kepuasan kerja
4	(Ulrich et al., 2010)	Kompetensi strategis HR mendukung kinerja individu dan organisasi
5	(Wright & McMahan, 2011)	Modal manusia adalah inti dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dan memengaruhi performa secara tidak langsung
6	(Jiang et al., 2012)	Manajemen sumber daya manusia berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap performa organisasi
7	(Truss et al., 2013)	Keterlibatan karyawan memediasi hubungan Manajemen sumber daya manusia dan kinerja
8	(Boxall & Purcell, 2016)	Manajemen Sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi organisasi untuk hasil kinerja optimal
9	(Rana & Malik, 2017)	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa praktik sumber daya manusia termasuk seleksi, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan partisipasi karyawan ditemukan berhubungan secara signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Moderasi dengan penerapan prinsip-prinsip Islam dinilai positif.
10	(Kundu & Gahlawat, 2018)	Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai penerapan peningkatan kemampuan, peningkatan motivasi, dan praktik sumber daya manusia yang meningkatkan peluang menghasilkan peningkatan komitmen afektif dan kinerja perusahaan yang unggul. Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen afektif sepenuhnya memediasi hubungan praktik sumber daya manusia yang meningkatkan peluang dengan kinerja perusahaan dan secara parsial memediasi hubungan praktik sumber daya manusia yang meningkatkan

		kemampuan dan meningkatkan motivasi dengan kinerja Perusahaan.
11	(Aboramadan et al., 2020)	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi dan inovasi pemasaran mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian menyatakan bahwa kinerja pemasaran secara parsial memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya budaya organisasi dan inovasi dalam mendorong hasil kinerja,
12	(Jiatong et al., 2022)	Temuan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif organisasi dan kinerja kerja melalui mediator keterlibatan karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen afektif karyawan dan kinerja kerja.
13	(Garengo et al., 2022)	Hasil Penelitian menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan hasil organisasi melalui sistem manajemen kinerja yang lebih baik.

Tabel 2.4 State of the Art Review Organization Resources Performance, menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari integrasi berbagai elemen manajerial strategis yang mencakup praktik, sistem, kompetensi, keterlibatan, serta budaya dan kepemimpinan organisasi. Temuan awal dari Huselid (1995) dan Becker & Gerhart (1996) menegaskan bahwa praktik manajemen SDM yang bersifat strategis memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Katou & Budhwar (2006), yang menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja menjadi jalur utama dalam menghubungkan sistem manajemen SDM dengan hasil kinerja.

Selanjutnya, peran kompetensi SDM juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi performa, sebagaimana disampaikan oleh Ulrich et al. (2010),

sementara Wright & McMahan (2011) menekankan bahwa modal manusia merupakan inti dari pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis yang berdampak secara tidak langsung terhadap performa organisasi. Hal ini diperjelas oleh Jiang et al. (2012), yang menunjukkan bahwa pengaruh manajemen sumber daya manusia bersifat langsung maupun tidak langsung terhadap hasil organisasi, melalui berbagai mekanisme mediasi.

Dimensi keterlibatan karyawan juga terbukti sebagai faktor mediasi yang penting dalam menjembatani hubungan antara praktik SDM dan kinerja, sebagaimana ditunjukkan oleh Truss et al. (2013). Selain itu, penelitian Boxall & Purcell (2016) menyoroti pentingnya keselarasan antara praktik manajemen SDM dengan strategi organisasi, agar hasil kinerja yang optimal dapat tercapai.

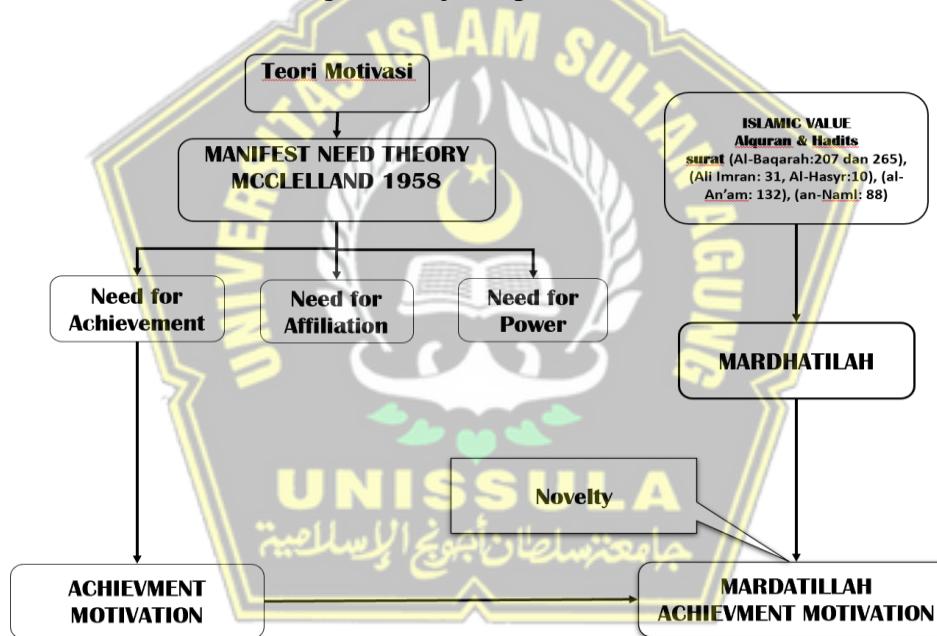
Penelitian Rana & Malik (2017); Kundu & Gahlawat (2018) memberikan kontribusi penting dalam konteks budaya dan persepsi karyawan. Keduanya menegaskan bahwa pelaksanaan praktik sumber daya manusia seperti seleksi, pelatihan, kompensasi, serta pengembangan kemampuan dan motivasi, mampu meningkatkan komitmen afektif dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama ketika dimoderasi oleh faktor nilai dan budaya.

Penelitian Aboramadan et al. (2020); Jiatong et al. (2022) menambahkan bahwa budaya organisasi, inovasi pemasaran, dan kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan dan komitmen afektif karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan penelitian Garengo et al. (2022), yang menegaskan bahwa strategi manajemen SDM yang efektif, melalui sistem manajemen kinerja yang

terstruktur, secara signifikan mampu meningkatkan hasil organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh praktik dan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, yang dimediasi oleh faktor psikologis, budaya, dan kepemimpinan, serta didorong oleh penyelarasan strategis antara SDM dan tujuan organisasi.

2.4 Model Teoretikal Dasar

Berdasarkan kajian teori tentang *Motivasi Theory* dan achievement tersebut, dapat diintegrasikan untuk memunculkan satu kebaruan (*novelty*) *mardhatillah achievement motivation* seperti disajikan pada Gambar 2.4 berikut;

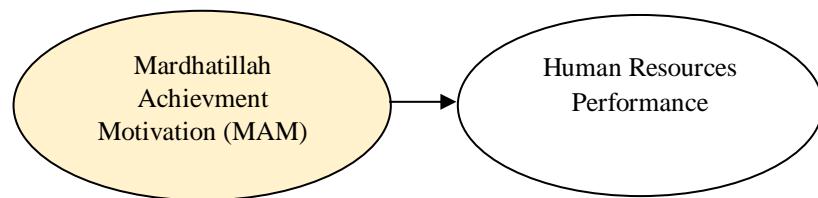


Gambar 2. 4 Integrasi Teori dan Nilai Islam

Berdasarkan Gambar 2.4 Integrasi teori dan nilai islam konsep *Mardhatillah Achievement Motivation* dapat disusun proposisi, untuk membangun model teoretikal dasar. Proposisi 1 adalah *Mardhatillah Achievement Motivation (MAM)*, yang tersaji pada Gambar 2.5 berikut ini,

Mardhatillah Achievement Motivation adalah dorongan berprestasi yang dibangun atas dasar keikhlasan, kebenaran, kualitas kerja, dan kebermanfaatan, dengan tujuan akhir mencari keridaan Allah SWT. *Mardhatillah Achievement Motivation* berpotensi meningkatkan kinerja sumber daya manusia

Gambar 2. 5 Proposisi *Mardhatillah Achievement Motivation* dan *Human Resource Performance*



Motivasi berprestasi merupakan salah satu elemen kunci yang secara signifikan memengaruhi kinerja sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi modern, dimana daya saing sangat bergantung pada kemampuan dalam mengoptimalkan potensi karyawan, motivasi berprestasi menjadi faktor penentu yang tidak dapat diabaikan. Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan internal individu untuk mencapai keunggulan dan menyelesaikan tujuan-tujuan tertentu, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan (Qu, 2014); (Novitasari et al., 2024).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka terdorong untuk memenuhi bahkan melampaui target yang ditetapkan (Qu, 2014); (Sari et al., 2021). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi berprestasi dapat menghasilkan perbaikan signifikan terhadap hasil kinerja sumber daya manusia.

Lebih lanjut, terdapat sejumlah faktor yang memediasi hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Efikasi diri serta kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan dua faktor internal yang terbukti mampu memperkuat motivasi berprestasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan (Novitasari et al., 2024). Selain itu, faktor eksternal seperti iklim organisasi dan efektivitas komunikasi turut memegang peranan penting. Lingkungan kerja yang mendukung dan komunikasi yang terjalin dengan baik dapat membentuk suasana kerja yang kondusif, sehingga mendorong motivasi individu untuk berprestasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Sidharta, 2017) ; (So et al., 2018).

Hubungan antara motivasi berprestasi dan kinerja dapat dimoderasi oleh faktor-faktor tertentu. Salah satu faktor yang signifikan adalah gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam memoderasi hubungan antara motivasi berprestasi, kerja cerdas, dan kinerja sumber daya manusia. Ini berarti bahwa efektivitas motivasi dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan (El Junusi et al., 2023).

Untuk menumbuhkan motivasi berprestasi, organisasi perlu menerapkan berbagai strategi yang tepat sasaran. Beberapa pendekatan yang terbukti efektif antara lain adalah pemberian penghargaan atas pencapaian kerja, penyediaan kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang supportif (Chikungwa & Chamisa, 2013) ; (El Zein et al., 2025). Di samping itu, program pelatihan dan pengembangan yang menitikberatkan pada peningkatan efikasi diri dan kesiapan individu untuk berubah juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja (Novitasari et al., 2024); (El Zein

et al., 2025) Dengan mengimplementasikan strategi-strategi tersebut secara berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Pengembangan karier merupakan salah satu faktor penting yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Dampaknya dapat dilihat melalui berbagai mekanisme, baik secara langsung maupun melalui faktor-faktor mediasi yang memperkuat hubungan pengembangan karier. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan melihat adanya peluang untuk kemajuan karier, motivasi mereka untuk bekerja meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja . (Panjaitan & Djogo, 2020); (Karunia et al., 2023a); (Santoso et al., 2021).

Inisiatif pengembangan karier seperti pendampingan, pelatihan di tempat kerja, maupun pelatihan formal memberikan keterampilan dan dorongan yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat unggul dalam perannya (Gachunga & Wamoto, 2012); (Y. Lee & Lee, 2018a)

Hubungan antara pengembangan karier dan kinerja karyawan sering kali dimediasi oleh sejumlah faktor lain seperti persepsi terhadap dukungan organisasi, motivasi kerja, serta kepuasan kerja. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang kuat serta memiliki motivasi kerja yang tinggi, pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja cenderung semakin positif (Napitupulu et al., 2017a); (Tafese Keltu, 2024). Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi juga berfungsi sebagai mediator penting dalam memperkuat dampak

positif pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Y. Lee & Lee, 2018b); (Aktar & Pangil, 2018).

Program pengembangan karier yang efektif, seperti pelatihan, pendampingan, dan penilaian kinerja, dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan secara signifikan (Alkashami, 2024). Program-program ini menyediakan karyawan dengan alat dan peluang yang diperlukan untuk memajukan karier mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka. (Ahmed & Ke, 2016).

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku untuk mencapai tujuan bersama. Menurut (Zhang et al., 2023), budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Faktor-faktor budaya seperti rasa aman psikologis, kolektivisme, dan tingkat jarak kekuasaan dalam organisasi turut memengaruhi konteks sosial dan manajerial, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja inovasi. Dalam budaya kolektivis, rasa aman psikologis dan kolektivisme berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif, sedangkan jarak kekuasaan cenderung berdampak negatif terhadap inovasi.

Pengaruh budaya organisasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja individu. (Hung et al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang didominasi oleh nilai klan dan adhocracy memberikan pengaruh positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual individu. Sebaliknya, budaya hierarki memiliki dampak yang bervariasi tergantung pada konteks nasional. Dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa dimensi budaya nasional, seperti jarak

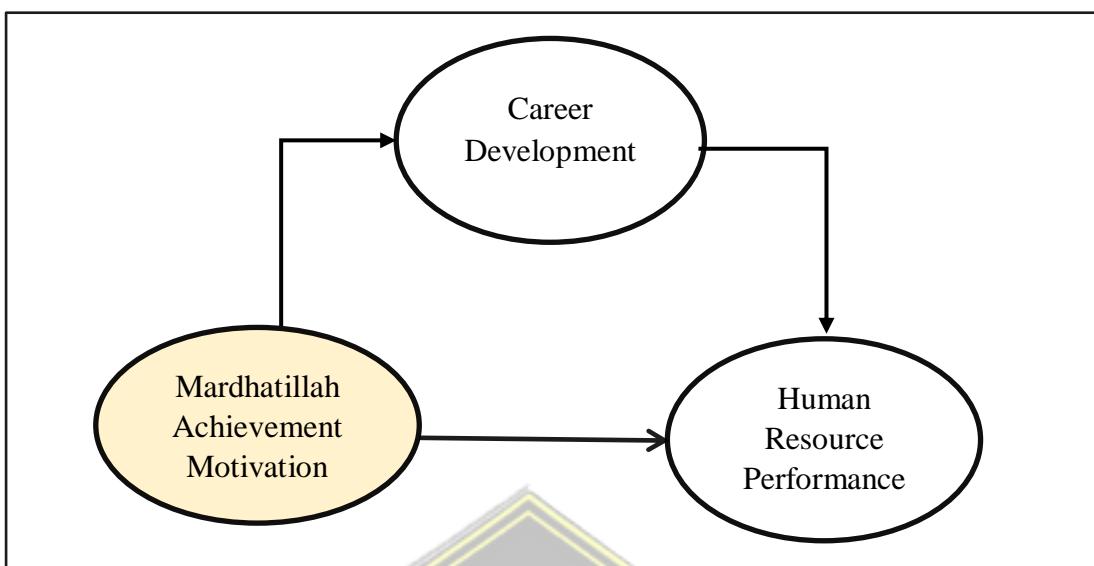
kekuasaan dan maskulinitas, dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja individu.

Dalam penelitian (Luo et al., 2020) menyatakan bahwa jarak kekuasaan sebagai salah satu dimensi budaya dapat memengaruhi proses inovasi individu. Dalam organisasi dengan jarak kekuasaan yang rendah, anggota lebih cenderung berbagi ide secara terbuka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kreativitas dan implementasi inovasi. Sebaliknya, organisasi dengan jarak kekuasaan yang tinggi sering kali mengalami hambatan inovasi karena hierarki yang kaku dan komunikasi yang terbatas antara manajer dan karyawan.

Selain itu, (Venkatesh et al., 2022) menekankan pentingnya memahami peran budaya dalam memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja kerja. Dalam organisasi multikultural, perbedaan budaya seperti individualisme versus kolektivisme serta sensitivitas terhadap insentif organisasi dapat memengaruhi cara karyawan berbagi pengetahuan. Studi ini menyoroti bahwa nilai-nilai budaya perlu diperhatikan sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara motivasi individu dan kinerja organisasi. Dengan memahami hubungan antara motivasi, nilai, dan budaya, kita dapat lebih baik memahami perilaku individu dan dinamika sumber daya manusia secara keseluruhan.

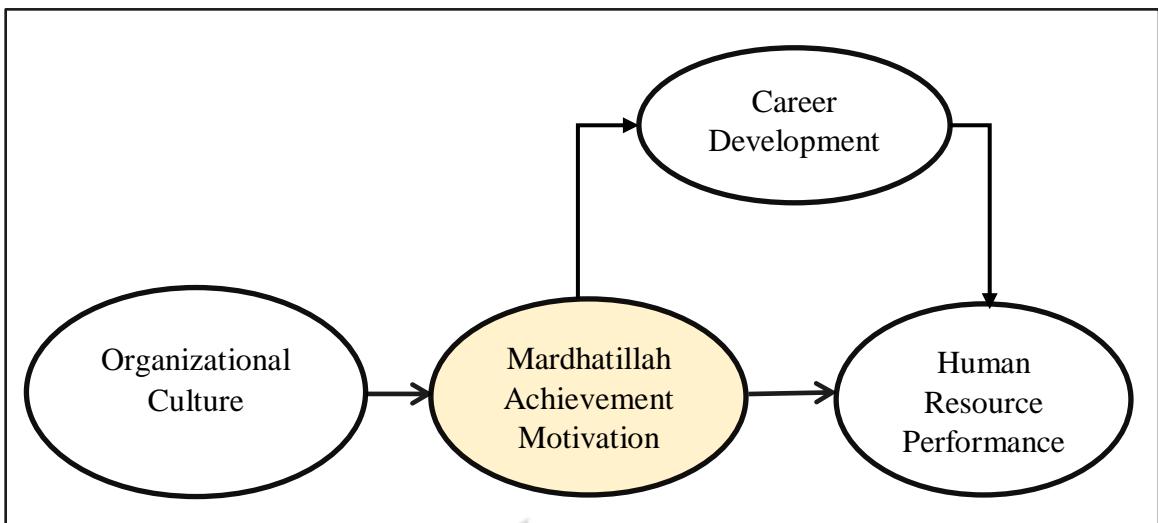
Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun proposisi 2, yang disajikan pada Gambar 2.6 berikut,

Mardhatillah Achievement Motivation merupakan dorongan berprestasi yang dibangun atas dasar keikhlasan, kebenaran, kualitas kerja, dan kebermanfaatan, dengan tujuan akhir mencari keridaan Allah SWT. ***Mardhatillah Achievement Motivation*** berpotensi meningkatkan ***Human Resource Performance*** baik secara langsung maupun tidak langsung melalui ***Career Development***.



Gambar 2. 6 Proposisi Mardatilah achievement motivation, Career Development dan Human Resource Performance

Berdasarkan proposisi 1 dan proposisi 2 disusun Model Teoretikal Dasar (*Grand Theory Model*) yang tersaji pada Gambar 2.7. Model teoretikal dasar menunjukkan bahwa *Mardatilah achievement Motivation* dibangun oleh *organization culture* Konsekuensinya meningkatnya *Mardatilah Achievement Motivation* akan memicu meningkatnya *career development* dan *human resource performance*.



Gambar 2. 7 Model Teoretikal Dasar *Mardatillah Achievement Motivation*

2.5 Model Empirik Penelitian

2.5.1 Culture Organization

Budaya merupakan hal mendasar bagi keberhasilan organisasi, dan direkomendasikan bagi para manajer untuk menangani pekerjaan dengan mengikuti budaya organisasi, dapat membantu pertumbuhan organisasi. Bahwa suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif jika manajemen menciptakan dan memelihara budaya dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. (Shahzad, 2014) sedangkan (Hofstede, 1991) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pola pikir orang-orang yang membedakan satu sama lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Hal ini mencakup nilai-nilai, keyakinan dan perilaku karyawan yang berbeda dari organisasi lain.

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks, baik di sektor publik maupun swasta. Budaya organisasi merupakan sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang diterapkan oleh

organisasi untuk memandu perilaku anggotanya. Budaya organisasi sebagai kerangka kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan berinteraksi, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Saad & Abbas, 2018a)

Penelitian (Saad & Abbas, 2018a) menunjukkan bahwa budaya organisasi, yang mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan bekerja secara kolaboratif, berdampak pada efektivitas dan efisiensi karyawan, sehingga meningkatkan kinerja. (Shahzad, 2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan partisipasi pegawai menjadi faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai nilai-nilai bersama yang memengaruhi cara organisasi dan anggotanya bertindak terhadap pihak luar, melalui penciptaan lingkungan berbasis pengetahuan, nilai-nilai, dan budaya. Hal ini mencakup perubahan sikap dan pola kerja anggota, serta memberikan kemudahan akses yang relevan antaranggota maupun terhadap sumber informasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi dan aset pengetahuan (Al-Musadieq et al., 2018). Lapisan budaya organisasi, seperti norma, artefak, dan perilaku inovatif, secara parsial memediasi pengaruh nilai-nilai yang mendukung inovasi terhadap ukuran kinerja (Hogan & Coote, 2014).

Tabel 2. 5 State of The Art Culture Organization

No	Author	Definisi Budaya Organisasi	Indikator Budaya Organisasi
1	Saad & Abbas (2018)	Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang memandu perilaku anggota organisasi. Berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi.	Kolaborasi, kemampuan mengelola perubahan, nilai-nilai bersama, efisiensi kerja.
2	Li et al. (2018)	Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman anggota organisasi, menciptakan identitas dan komitmen.	Nilai, norma, praktik kerja, identitas organisasi, komitmen anggota.
3	Ameer (2017)	Dimensi budaya individualistik meningkatkan motivasi, sedangkan power distance tinggi berdampak negatif pada kinerja.	Individualism, Power Distance, motivasi, partisipasi.
4	Soomro & Shah (2019)	Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Kepuasan kerja, komitmen organisasi, nilai budaya.
5	Guzman & Fu (2022)	Power distance memengaruhi budaya organisasi dan hasil akhir; power distance tinggi menurunkan partisipasi dan inovasi.	Power distance, partisipasi, inovasi, keterbukaan komunikasi.
6	Zhang et al. (2023)	Budaya organisasi mendorong inovasi dan kinerja melalui rasa aman psikologis, kolektivisme, dan tingkat power distance.	Psychological safety, Collectivism, Power Distance, inovasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa culture organization Adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik kerja yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan sehingga membentuk identitas bersama, komitmen organisasi, efektivitas kerja, dan inovasi. Indikator budaya organisasi mencakup dimensi nilai dan norma kerja yang berfungsi sebagai pedoman perilaku, praktik kerja yang membentuk identitas

kolektif, serta tingkat komitmen anggota terhadap tujuan institusi. Selain itu, budaya organisasi tercermin melalui kualitas kolaborasi dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, struktur hubungan kekuasaan seperti collectivism dan power distance, serta kapasitas organisasi dalam mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Keberadaan psychological safety yang memungkinkan anggota menyampaikan gagasan secara terbuka turut menjadi elemen penting, sehingga secara keseluruhan indikator-indikator tersebut menentukan kekuatan budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas, kohesi, dan kinerja institusional.

2.5.1.1 Power Distance Low

Power distance adalah salah satu dimensi budaya yang diperkenalkan oleh (Hofstede, 1980), yang menggambarkan sejauh mana anggota organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata. Semakin tinggi tingkat power distance, semakin besar penerimaan karyawan terhadap hierarki kekuasaan, sementara power distance yang rendah mencerminkan struktur organisasi yang lebih egaliter dan kolaboratif (Kyoung, n.d.), (Venkatesh et al., 2022b).

(Al-Musadieq et al., 2018) menyatakan bahwa power distance memengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama melalui interaksi antara atasan dan bawahan. Pada organisasi dengan power distance tinggi, terdapat peran dominan dari pemimpin, di mana karyawan lebih bergantung pada instruksi atasan. Situasi ini dapat menurunkan motivasi intrinsik karena terbatasnya otonomi.

Namun, pada organisasi dengan power distance rendah, hubungan yang lebih egaliter antara atasan dan bawahan meningkatkan motivasi dengan

memberikan karyawan lebih banyak otonomi dan rasa partisipasi dalam pengambilan Keputusan (Kyoung, n.d.). Hal ini sejalan dengan temuan (Venkatesh et al., 2022b), yang menyatakan bahwa karyawan di lingkungan dengan power distance rendah lebih cenderung termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan berkolaborasi.

Dimensi *power distance* mencerminkan sejauh mana anggota organisasi menerima perbedaan kekuasaan dan otoritas dalam struktur organisasi. Organisasi dengan *power distance* tinggi menekankan hierarki, di mana keputusan dan instruksi ditentukan oleh pemimpin tanpa partisipasi aktif dari karyawan (Zheng et al., 2019).

Penelitian di sektor publik menunjukkan bahwa budaya dengan *power distance* tinggi dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan karena terbatasnya inisiatif dan kreativitas (Saad & Abbas, 2018b). Sebaliknya, dalam organisasi dengan *power distance* rendah, komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas (Maamari & Saheb, 2018b).

Dalam penelitian oleh (Paais & Pattiruhu, 2020) menunjukkan bahwa *power distance* tinggi sering kali menekan motivasi karena minimnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini berdampak negatif pada kinerja, khususnya di sektor layanan yang membutuhkan interaksi dinamis antara karyawan dan pimpinan.

2.5.1.2 Collectivism

Dimensi individualism vs. collectivism mengacu pada sejauh mana individu dalam organisasi lebih fokus pada kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan kelompok. Dalam budaya individualis, karyawan cenderung lebih fokus pada pencapaian dan kinerja individu, sementara dalam budaya kolektivis, kinerja diukur melalui kontribusi terhadap kelompok atau tim (Sihombing et al., 2018).

Organisasi yang mengadopsi budaya kolektivis cenderung memiliki tingkat kerjasama yang tinggi dan komunikasi yang lebih efektif antar anggota tim. Hal ini relevan dalam proyek konstruksi dan sektor publik, di mana kolaborasi dan sinergi antar karyawan sangat penting (Zheng et al., 2019). Dalam lingkungan, karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif (Panagiotis et al., 2014b)

Sebaliknya, dalam budaya individualis, meskipun ada peningkatan kompetisi yang dapat memacu kinerja individu, hal ini dapat menciptakan konflik dan menurunkan efektivitas tim. Penelitian (Li et al., 2018b) di institusi pendidikan tinggi menunjukkan bahwa keseimbangan antara penghargaan individual dan kolektif penting untuk memaksimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dimensi power distance dan individualism vs. collectivism memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya dengan power distance rendah dan orientasi kolektivis cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung partisipasi dan kolaborasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Sebaliknya, ketimpangan kekuasaan yang tinggi dan budaya individualis berpotensi menimbulkan tantangan, terutama dalam hal motivasi dan komunikasi. Oleh karena itu, organisasi perlu

menyesuaikan budaya mereka dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dimensi *individualism vs. collectivism* mengukur orientasi anggota organisasi terhadap kerja individu atau tim. Dalam budaya kolektivis, karyawan lebih cenderung bekerja sama dan memprioritaskan pencapaian tim. Penelitian oleh (Ibrahim et al., 2022b) menunjukkan bahwa budaya kolektivis meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif.

Sebaliknya, budaya individualis mendorong kompetisi, yang dapat meningkatkan performa individu, tetapi berisiko menciptakan konflik antar anggota tim (Maamari & Saheb, 2018b). Dalam sektor pendidikan, menemukan bahwa lingkungan kolektivis meningkatkan keterlibatan dan kinerja dosen, terutama dalam kegiatan kolaboratif (Anra & Yamin, 2017b). Budaya organisasi dengan dimensi *power distance* rendah dan orientasi kolektivis terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya seperti ini mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi. Sebaliknya, budaya dengan *power distance* tinggi dan orientasi individualis berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja jika tidak dikelola dengan baik. Organisasi perlu menyesuaikan struktur budaya mereka agar selaras dengan nilai dan harapan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Tabel 2. 6 *State of the Art Power distance, Collectivism dan Mardhatillah Achievement Motivation*

No	Author	Finding
1	(Ibrahim et al., 2022)	Menyatakan bahwa budaya kolektivis meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif.
2	(Al-Musadieq et al., 2018)	Menyatakan bahwa power distance low memengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama melalui interaksi antara atasan dan bawahan.
3	(Anra & Yamin, 2017)	Budaya organisasi mempengaruhi motivasi pencapaian dan mempengaruhi langsung terhadap kinerja dosen.
4	(Saadat Din et al., 2014)	Bahwa jarak kekuasaan meningkatkan hubungan antara motivasi karyawan dan komitmen afektif
5	(Maamari & Saheb, 2018a)	Power distance low meningkatkan kepuasan dan produktivitas melalui komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan. Collectivism menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih kooperatif, meminimalkan konflik, dan meningkatkan interaksi sosial dalam organisasi.
6	(Bashir & Venkatakrishnan, 2022)	Power distance low meningkatkan motivasi dan kolaborasi karena karyawan cenderung termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan bekerja sama.
7	(Al Mubarak, 2023)	Budaya collectivism yang kuat meningkatkan komitmen, keterlibatan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan karena tercipta hubungan emosional positif dalam organisasi.

Berdasarkan tabel 2.6, dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya power distance low dan collectivism memiliki peran yang saling terkait dalam membentuk motivasi pencapaian individu, termasuk dalam konteks Mardhatillah Achievement Motivation. Power distance low adalah tingkat dimana sumber daya manusia dalam organisasi, baik atasan maupun bawahan, cenderung memilih hubungan kerja yang setara, dengan distribusi kekuasaan yang tidak terpusat pada hierarki tertentu dan mengedepankan kesetaraan dalam pengambilan keputusan serta komunikasi. Sedangkan collectivesm adalah tingkat di mana sumber daya manusia dalam

organisasi untuk bekerja secara bersama-sama dengan mengutamakan kepentingan, tujuan, dan pencapaian kelompok di atas kepentingan pribadi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Budaya kolektivis memberikan kontribusi positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan karena menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama (Ibrahim et al., 2022), sedangkan power distance memengaruhi dinamika hubungan antara atasan dan bawahan yang berdampak langsung pada motivasi kerja (Al-Musadieq et al., 2018).

Lebih lanjut, budaya organisasi secara menyeluruh, yang mencakup nilai-nilai kolektivisme dan struktur hierarkis, terbukti mempengaruhi motivasi pencapaian dan berimplikasi pada peningkatan kinerja (Anra & Yamin, 2017). Selain itu, power distance juga memperkuat hubungan antara motivasi dan komitmen afektif terhadap organisasi, menunjukkan bahwa dalam struktur kekuasaan yang kuat, motivasi memiliki efek emosional yang lebih signifikan terhadap loyalitas individu (Saadat Din et al., 2014).

Dari penjelasan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila semakin rendah *power distance*, maka *mardatilah achievement motivation* semakin tinggi

H2 : Bila *collectivism* semakin tinggi, maka *mardatilah achievement motivation* semakin tinggi

2.5.2 Mardhatillah Achievement Motivation

Mardhatillah Achievement Motivation merupakan motivasi pencapaian yang di integrasikan dengan nilai-nilai islam yang digunakan untuk menutup kelemahan pada motivation achievement, *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM) didefinisikan sebagai dorongan berprestasi yang dibangun atas dasar keikhlasan, kebenaran, kualitas kerja, dan kebermanfaatan, dengan tujuan akhir mencari keridaan Allah SWT.

Dalam penelitian (Narulita, 2008), menyatakan aktivitas individu dalam kerja adalah ibadah, pekerjaan yang dicintai allah swt yang berkualitas amal yang ihsan. Bekerja yang ikhlas yakni mempunyai motivasi yang benar yaitu untuk berbuat hal yang baik dan berguna bagi kehidupan dan dibenarkan oleh agama tujuan akhirnya adalah Mardatillah, bekerja dengan shawab (benar) sesuai dengan tuntutan dengan ajaran agama (muamalah) artinya pekerjaan tidak bertentangan dengan agama, berguna secara fitrah kemanusiaan untuk dirinya, dan memberi dampak positif secara sosial dan budaya masyarakat.

Konsep Mardhatillah Achievement Motivation sebagai integrasi dari Achievement motivation dan Mardhatillah dapat dilihat pada tabel :

Tabel 2. 7 Ikhtisar Konsep *Achivement Motivation* dan *Mardhatillah*

No	<i>Achievement Motivation</i>	<i>Mardhatillah</i>	<i>Mardhatillah Achievement Motivation</i>
1	Berusaha mencapai tujuan yang sulit (strive) (Afrifa-Yamoah E, 2016)	Amal Shalih Bhatti et al. (2016); (Narulita, 2008) Alquran QS QS Al-Anam ayat 132,	Berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan untuk meraih rida Allah
2	Dorongan kuat dalam pencapaian tujuan (willingness to work) (Afrifa-Yamoah E, 2016)	Ikhlas Bhatti et al. (2016); (Narulita, 2008) Alquran Al-Baqarah Ayat 207, 265	Semangat yang kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan dan cara yang benar sesuai syariat
3	Dorongan kuat dalam pencapaian tujuan (willingness to work) (Afrifa-Yamoah E, 2016)	Shawab (benar) Bhatti et al. (2016); (Narulita, 2008) Alquran QS Ali Imran ayat 31, QS Al Hasyr ayat 10	Bekerja berdasarkan niat dan kejujuran, dengan cara yang benar/syawab sesuai syariat.
4	Kemampuan mempertahankan pekerjaan (maintaining work) (Afrifa-Yamoah E, 2016)	Bekerja dengan baik dan bermanfaat Bhatti et al. (2016); (Narulita, 2008) Alquran QS QS Al-Anam ayat 132,	Keterlibatan aktif dalam kegiatan bermanfaat dengan kualitas tinggi demi kebermanfaatan dan rida Allah
5	Aktif dalam kegiatan pencapaian tujuan (patisifatif) (Afrifa-Yamoah E, 2016)	Kualitas kerja Bhatti et al. (2016); (Narulita, 2008) Alquran Allah QS An-Naml ayat : 88,	Konsisten dalam bekerja secara berkualitas (itqan) sebagai wujud tanggung jawab kepada Allah

Berdasarkan uraian tabel di atas dapat disimpulkan bahwa definisi *Mardhatillah Achievement Motivation* adalah dorongan internal individu untuk mencapai keridhaan Allah melalui usaha bekerja dengan baik, ikhlas, benar dan

menjaga kualitas pekerjaan yang bermanfaat bagi manusia, berlandaskan nilai-nilai Islam dengan kejujuran, tanggung jawab, dan berkontribusi positif.

2.5.3 Career Development

Pengembangan karier adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Memahami bagaimana pengembangan karir mempengaruhi kinerja dapat membantu organisasi merancang strategi yang efektif untuk pengembangan dan retensi karyawan. Dalam penelitian (Medsker & O'Connor, 2015) menyatakan bahwa kesesuaian karier dan karakteristik pekerjaan memainkan peran kunci dalam meningkatkan motivasi kerja individu. Dengan memahami nilai-nilai individu dan mencocokkannya dengan karier yang sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi karakteristik pekerjaan yang memotivasi, organisasi dapat meningkatkan tingkat motivasi dan kinerja karyawan.

Karier didefinisikan sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap jalur karier. Karier mencakup aspek-aspek yang meliputi perkembangan karier, pencapaian tujuan karier, dan kepuasan secara keseluruhan terkait dengan arah dan progresi karier seseorang dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job crafting, khususnya perilaku sumber daya manusia, dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan karier karyawan dari waktu ke waktu (Dubbelt et al., 2019).

Dalam penelitian (Hupkens et al., 2021) menyatakan Persepsi kesuksesan karier subjektif dapat berubah sepanjang karier seseorang, dengan pergeseran dari fokus awal pada pengakuan dan keamanan finansial menuju pengembangan pribadi, keseimbangan kerja-hidup, dan pelayanan kepada orang lain. Perubahan ini mencerminkan evolusi nilai dan prioritas individu dalam konsep kesuksesan

karier subjektif. memberikan wawasan penting tentang dinamika kesuksesan karier subjektif dan pengaruh motivasi, regulasi diri, dan perspektif waktu dalam evolusi persepsi kesuksesan karier. Implikasinya dapat membantu individu dan organisasi dalam pengambilan keputusan karier dan pengembangan diri.

Menyoroti pentingnya motif pencapaian, motif afiliasi, dan motif kekuasaan dalam memengaruhi kinerja karyawan, serta peran komitmen karier sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian (Amperial et al., 2022) menyatakan bahwa motif-motif tersebut secara positif dan signifikan berkontribusi terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen karier sebagai faktor yang memediasi pengaruhnya. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang motif-motif ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga keberlanjutan organisasi dengan memperkuat komitmen karier karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Zacher et al., 2019) memberikan dasar kuat bagi pengembangan kebijakan dan praktik yang mendukung perkembangan karier akademis yang berkelanjutan, bahwa faktor-faktor yang memengaruhi strategi pengembangan karier yang efektif, dan dampaknya pada kinerja akademis melalui pendekatan holistik, termasuk mentoring, pengembangan fakultas, dan dukungan institusi, untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional akademisi.

Salah satu hasil dari keberhasilan program pengembangan karier adalah tumbuhnya komitmen organisasi di kalangan karyawan. Komitmen ini akan semakin tinggi apabila karyawan melihat adanya jalur karier yang jelas dalam organisasi, sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (“Strengthening the Impact of Career Development on Job Performance: The Important Role of Organizational and Individual Factors,” 2019); (Bashir &

Venkatakrishnan, 2022). Dalam hal ini, organisasi memainkan peran krusial dalam menyediakan struktur dan kesempatan pertumbuhan yang jelas bagi para pekerjanya.

Selain aspek psikologis dan struktural, faktor lingkungan kerja dan kualitas program pelatihan juga tidak dapat diabaikan. Lingkungan kerja yang mendukung serta pelatihan yang efektif akan memaksimalkan manfaat dari program pengembangan karier. Elemen-elemen ini tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat efektivitas dari setiap inisiatif pengembangan karier yang dijalankan (Karunia et al., 2023b) (Perumal et al., 2019).

Motivasi karyawan turut berperan sebagai penghubung antara pengembangan karier dan pencapaian kinerja. Ketika motivasi kerja meningkat melalui program-program pengembangan diri yang ditawarkan organisasi, maka karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya motivasi sebagai pendorong keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Subrahmanyam & Henari, 2023).

Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin dengan menyertakan diskusi tentang pengembangan karier terbukti dapat mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan aktual karyawan. Proses ini membantu karyawan dalam menyadari prospek karier mereka, serta mendorong mereka untuk menetapkan dan mencapai tujuan profesional secara lebih terarah (Hambardzumyan, 2016) (Vijay Anand et al., 2020).

Tabel 2. 8 *State of the art Career Development*

No	Author	Definisi Career Development	Indikator
1	Subrahmanyam & Henari (2023)	Pengembangan karier merupakan proses peningkatan motivasi dan kemampuan karyawan melalui program-program pengembangan diri yang mendorong peningkatan kinerja.	Program pengembangan diri, peningkatan motivasi, peningkatan kemampuan kerja.
2	Vijay Anand et al. (2020)	Career development adalah upaya organisasi menyediakan arahan dan prospek kemajuan profesional melalui sistem penilaian terintegrasi.	Prospek karier, penilaian terintegrasi, arahan profesional.
3	Kagwiria Lyria et al. (2017)	Career development adalah praktik manajemen karier yang menyediakan jalur karier, perencanaan sukses, mentoring, dan program persiapan peningkatan profesional.	Perencanaan sukses, mentoring, pusat karier, konseling, program persiapan pensiun.
4	Meitisari et al. (2018)	Career development merupakan proses peningkatan kemampuan dan peluang karier yang berdampak langsung pada kinerja individu.	Kemajuan karier, peningkatan kompetensi, peluang promosi.
5	Ugoani (2019)	Career development adalah manajemen jalur karier yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.	Jalur karier, manajemen karier, pengembangan kompetensi.
6	Ahmed & Ke (2016)	Career development adalah penyediaan peluang dan alat karier bagi karyawan untuk memajukan karier mereka demi peningkatan kinerja dan keterlibatan.	Peluang karier, alat pengembangan, peningkatan keterlibatan.

Berdasarkan uraian di atas, perkembangan karier dapat disimpulkan adalah proses sistematis organisasi membantu karyawan dalam merencakan dan mencapai

tujuan karier melalui penyediaan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, promosi jabatan, dan peningkatan kompensasi. Perkembangan karier tidak hanya mencakup pelatihan formal dan informal, tetapi juga melibatkan dukungan organisasi, pembinaan, lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem penilaian yang terintegrasi. Selain itu, perkembangan karier juga dipengaruhi oleh dan memengaruhi aspek psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Pengembangan karir dapat diukur dengan berbagai indicator melalui peluang kenaikan jabatan, kesempatan pengembangan profesional, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan karier yang telah ditetapkan.

Tabel 2. 9 *State of the Art Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development*

No	Author	Finding
1	(Ali et al., 2019)	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara perencanaan sukses dan kinerja karyawan melalui pengembangan karier dan penilaian kinerja. Ditemukan bahwa meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pengembangan karier dan keterlibatan karyawan dalam penilaian kinerja.
2	(Yunus et al., 2020)	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan staf, talenta, lingkungan kerja, dan pengembangan karier secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja staf. Selain itu, motivasi secara signifikan memediasi pengaruh pemberdayaan staf, talenta, lingkungan kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
3	(Ghosh, 2023)	Hasil penelitian menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) yang meningkatkan motivasi berpengaruh pada ambisi karir karyawan, yang selanjutnya dapat menyebabkan keterlibatan dalam perilaku tidak etis yang mendukung organisasi.
4	(Y. Wang et al., 2024)	Penelitian menyatakan bahwa motivasi keluarga memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku proaktif karier (PCB). Motivasi keluarga mengarahkan karyawan untuk fokus pada pengembangan karier, pembelajaran, dan

mobilitas, yang pada akhirnya mengarah pada hasil karier yang positif.

Berdasarkan hasil tinjauan literatur Tabel 2.9, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian Ali et al. (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karier yang dikaitkan dengan perencanaan sukses dan penilaian kinerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, Yunus et al. (2020) menegaskan bahwa pengembangan karier bersama dengan pemberdayaan staf dan lingkungan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja, di mana motivasi berfungsi sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tersebut. Selanjutnya, temuan dari Ghosh (2023) menggariskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong motivasi dapat meningkatkan ambisi karier, meskipun berpotensi mendorong perilaku tidak etis demi kepentingan organisasi. Sementara itu, Wang et al. (2024) menambahkan dimensi baru bahwa motivasi keluarga juga memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan proaktif karyawan terhadap pengembangan karier, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian hasil karier yang positif.

Dari penjelasan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila *marital achievement motivation* semakin tinggi, maka *career development* semakin tinggi.

2.5.4 Human Resource Performance

Kinerja Sumber Daya Manusia adalah seberapa efektif dan efisien karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja SDM melibatkan penilaian

terhadap produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, dan kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, perusahaan dapat memberikan pelatihan, pengembangan karir, serta memberikan pengakuan atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengelola kinerja karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal. Hassan Ali & Bahijah Abas, 2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan secara parsial memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar manajer sumber daya manusia tidak hanya fokus pada praktik sumber daya manusia tetapi juga pada faktor-faktor yang memotivasi karwanan, seperti bonus, insentif moneter dan non-moneter, menaikkan gaji sesuai kinerja, berusaha memahami dan mengoperasionalkan parameter motivasi intrinsik pegawai agar bisa efisien dan efektif di tempat kerja. Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Tabel 2. 10 *State of the Art Mardhatillah Achievement Motivation dan Human Resources Performance*

No	Author	Finding
1	(Amna Ahmad Hassan Ali & Bahijah Abas, 2022)	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi karyawan secara parsial memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja staf.
2	(Jnaneswar & Ranjit, 2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berdampak pada prestasi kerja dan kreativitas karyawan. Selain itu, kreativitas karyawan juga berdampak pada prestasi kerja karyawan. Temuan utama dari penelitian ini adalah mediasi parsial kreativitas karyawan dalam hubungan motivasi intrinsik-prestasi kerja.
3	(Basu, 2023)	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh besar terhadap kinerja, dan dapat membantu meningkatkan semangat karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi adalah komponen penting yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan kinerja karyawan.
3	(Saleh, 2023)	Penelitian menemukan bahwa faktor motivasi memiliki dampak yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan di sektor pendidikan tinggi, ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan tabel 2.10, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah :

H4 : Bila *mardatilah achievement motivation* semakin tinggi, maka *human resources performance* semakin tinggi.

Dalam penelitian (Ali et al., 2019) Karier merupakan serangkaian pekerjaan, tanggung jawab, pengalaman, dan pencapaian seseorang selama bekerja. Penelitian ini menyatakan bahwa karier mencakup pengembangan individu, peningkatan keterampilan, promosi, dan kemajuan profesional yang memengaruhi kinerja karyawan. Karir di pengaruhi oleh perencanaan sukses, penilaian kinerja dan pengembangan karier. Implementasi efektif faktor-faktor ini dapat membantu

organisasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Penelitian (Froehlich et al., 2018) menyatakan bahwa kemajuan dalam lintasan kelayakan kerja individu sepanjang karir melibatkan progresi kompetensi berbasis keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kelayakan kerja individu dari keahlian khusus pekerjaan hingga fleksibilitas personal, antisipasi, dan optimisasi. Kemajuan karir memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan menumbuhkan motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan keterampilan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komponen kemampuan kerja seperti keahlian kerja, fleksibilitas pribadi, dan antisipasi dan optimalisasi sangat penting untuk kemajuan karir, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Praktik manajemen karier yang efektif memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui jalur karier yang jelas, kesempatan pengembangan, dan dukungan bagi karyawan, motivasi dan keterlibatan. Karyawan yang didukung dalam pengembangan karier cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi, berkontribusi positif pada kinerja organisasi (Kagwiria Lyria et al., 2017) .

Tabel 2. 11 *State of the Art Career Development dan Human Resources Performance*

No	Author	Finding
1	(Napitupulu et al., 2017b)	Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik. Dukungan organisasi yang dirasakan, motivasi kerja, dan komitmen afektif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karier yang terimplementasi dengan baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
2	(Kagwiria Lyria et al., 2017)	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan kuat antara manajemen karier dan kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen karier yang efektif, seperti kebijakan pertumbuhan dan kemajuan karyawan, perencanaan suksesi, mentor karier, pusat karier, fasilitas konseling, dan program persiapan pensiun, berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.
3	(Meitisari et al., 2018)	Penelitian ini menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif langsung terhadap kinerja.
4	(Ugoani, 2019)	Hasil penelitian menyatakan hubungan positif antara manajemen karier dan kinerja karyawan. Manajemen karier yang efektif dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keseluruhan kinerja organisasi.

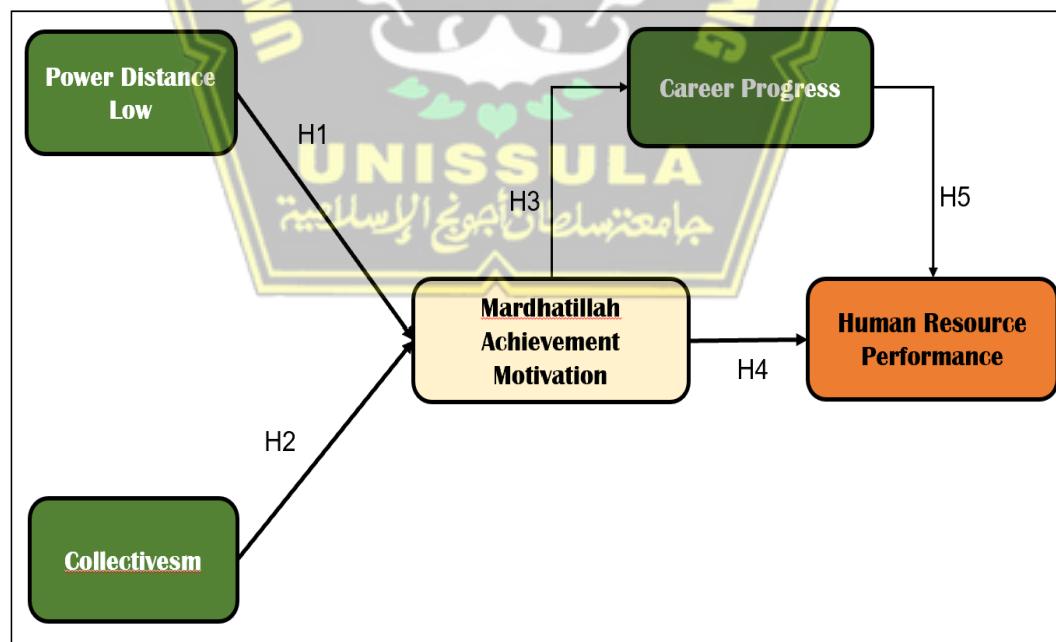
Berdasarkan Tabel 2.11, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karier yang dirancang dan diimplementasikan secara efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen afektif, dan persepsi dukungan organisasi (Napitupulu et al., 2017), yang kesemuanya berperan sebagai faktor mediasi dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya juga menguatkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap performa kerja, baik pada konteks individu (Meitisari et al., 2018) maupun pada keseluruhan sistem organisasi (Ugoani, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah :

H5 : Bila *career development* semakin tinggi, maka *human resources performance* semakin tinggi.

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam, yang telah diuraikan diatas integrasi hipotesis-hipotesis membentuk model empiris penelitian, yang tersaji pada Gambar 2.8. Gambar tersebut menjelaskan bahwa Budaya organisasi yang mencakup *power distance* dan *collectivism* akan meningkatkan *mardhatillah achievement motivation* konsekuensinya akan memicu *career development* dan *human resources performance*.

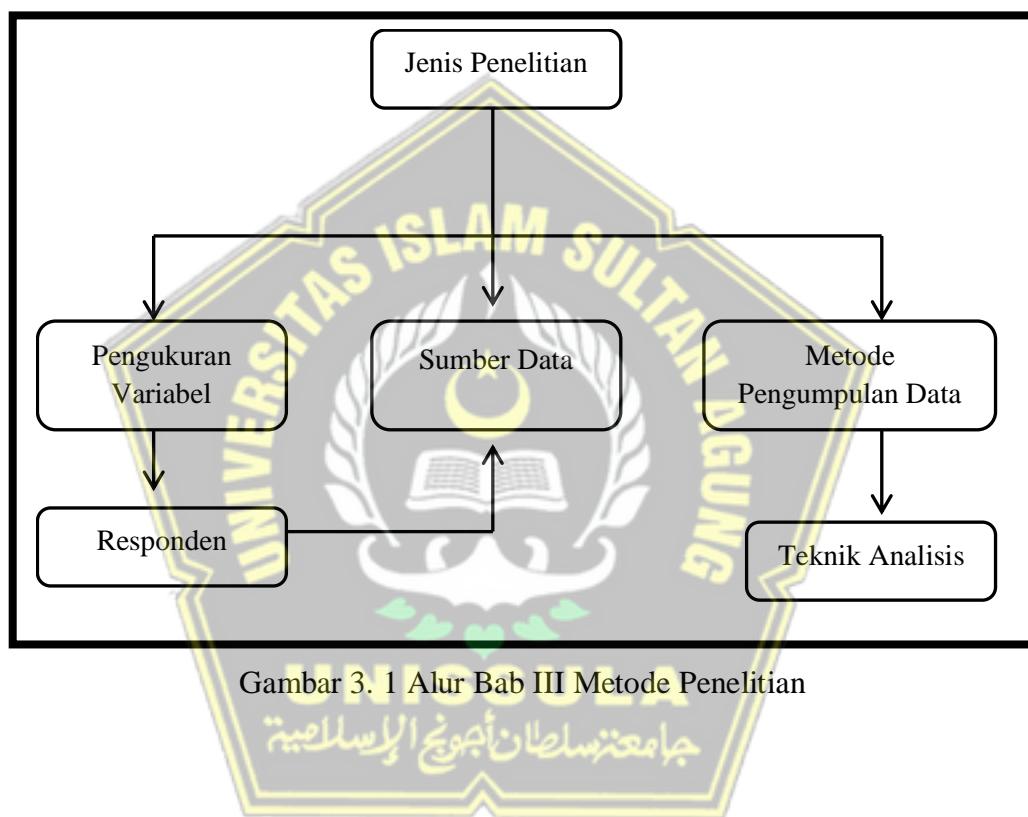


Gambar 2. 8 Model Empirik *Mardhatillah Achievement Motivation*

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang : jenis penelitian, pengukuran, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta Teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian nampak pada Gambar 3.1



3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan pendekatan explanatory research. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti dengan cara menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan kerangka teori yang relevan.

Menurut (Sekaran & Bougie, 2016) explanatory research dilakukan untuk mengidentifikasi sejauh mana dan seperti apa hubungan sebab-akibat terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan alasan di balik suatu fenomena dan membantu menetapkan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya menggambarkan karakteristik variabel, tetapi juga menelaah secara empiris mekanisme keterkaitan antara variabel-variabel tersebut.

Sesuai dengan sifat eksplanasi ilmu atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat antar beberapa konsep atau beberapa variable atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen.

Penelitian ini diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori dan konsep yang akan digunakan. Tujuan penelitian ini untuk mengkonfirmasi model teoritikal dan empirikal yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan pencapaian yang ditinjau dari *Power distance low, collectivism, mardhatillah achievement motivation, career development* dan *human resource performance*.

3.2 Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel *Power distance low, collectivism, mardhatillah achievement motivation, career development* dan *human resource performance*. Adapun pengukuran (indikator) masing-masing variabel tersaji Tabel 3.1

Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Power Distance Low Adalah tingkat di mana sumber daya manusia dalam organisasi, baik atasan maupun bawahan, cenderung memilih hubungan kerja yang setara, dengan distribusi kekuasaan yang tidak terpusat pada hierarki tertentu dan mengedepankan kesetaraan dalam pengambilan keputusan serta komunikasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan egaliter • Tingkat Partisipasi • Keterbukaan Komunikasi • Inisiatif 	(Hofstede, 1980)
2	Collectivism Adalah tingkat di mana sumber daya manusia dalam organisasi untuk bekerja secara bersama-sama dengan mengutamakan kepentingan, tujuan, dan pencapaian kelompok di atas kepentingan pribadi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.	<ul style="list-style-type: none"> • Kerja tim • Budaya Kerjasama • Loyalitas • Kesejahteraan bersama 	(Hofstede, 1980)
3	Mardhatillah Achievement Motivation (MAM) Mardhatillah Achievement Motivation adalah dorongan internal individu untuk mencapai keridhaan Allah melalui usaha bekerja dengan baik, ikhlas, benar dan menjaga kualitas pekerjaan yang bermanfaat bagi manusia, berlandaskan nilai-nilai Islam dengan kejujuran, tanggung jawab, dan berkontribusi positif.	<ul style="list-style-type: none"> • Berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan untuk meraih rida Allah • Semangat yang kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan. • Bekerja berdasarkan niat dan kejujuran, dengan cara yang benar/syawab sesuai syariat. • Konsisten dalam bekerja secara berkualitas (itqan) sebagai wujud tanggung jawab kepada Allah • Keterlibatan aktif dalam kegiatan bermanfaat dengan kualitas tinggi demi kebermanfaatan dan rida Allah 	Peneliti (2024) QS Albaqarah Ayat 207, 265, QS Ali Imran ayat 31, QS Al-Anam ayat 132, QS An-Naml ayat : 88

<p>4 Career Development Pengembangan Karier adalah proses sistematis organisasi membantu karyawan dalam merencakan dan mencapai tujuan karier melalui penyediaan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, promosi jabatan, dan peningkatan kompensasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan Tujuan Karier (Weng & McElroy, 2012) • Pengembangan Kemampuan Profesional (Napitupulu et al., 2017c) • Kecepatan Promosi • Pertumbuhan Kompensasi
<p>5 Kinerja Sumber daya manusia Adalah pencapaian sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas secara optimal yang telah ditentukan, yang dinilai berdasarkan efektivitas, efisiensi, kualitas, dan inovatif dalam menjalankan tanggung jawab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Pengajaran (Robbins, S. P., & Judge, 2013) • Penelitian dan Publikasi • Pengabdian Kepada Masyarakat • Pengembangan Profesional Peneliti 2024, Pedoman operasional BKD

Sumber Data: Olahan peneliti (2023)

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri atas dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder:

A. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden (Widodo, 2022). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditentukan sebagai sampel melalui google form. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dengan menggunakan skala Likert, yakni Perguruan tinggi islam wilayah jawa tengah Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian *power distance low, collectivism, mardhatillah*

achievement motivation, career development dan human resource performance.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2022). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen resmi dari Laporan kinerja LLDIKTI wilayah 6 Jawa Tengah dan perguruan tinggi swasta islam jawa Tengah maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yakni suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada dosen perguruan tinggi swasta islam wilayah Jawa Tengah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, artinya pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden menggunakan media online maupun offline menggunakan google form. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya. dengan menggunakan skala 1-10 dalam mengukur pendapat dari responden yaitu dosen perguruan tinggi swasta islam wilayah Jawa Tengah yang dimulai

dari kriteria sangat tidak setuju (STS) dampai pada puncaknya adalah sangat setuju (SS). Data interval yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah 1 sampai 10 (Widodo, 2022).

3.5 Responden

Populasi adalah sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama (Creswell, 2008). Populasi merupakan suatu kelompok besar dari kesatuan sampel yang akan diteliti (Neuman, 2000). Populasi pada studi ini adalah dosen yang ada di perguruan tinggi swasta Islam wilayah Jawa Tengah jumlah dosen berjabatan fungsional lektor dan guru besar sebanyak 2105 dosen. Dipilihnya instansi ini, karena secara teoritis dan empiris memiliki berbagai karakteristik yang sesuai dengan topik dan tujuan studi.

Sampel penelitian merupakan bagian yang mewakili populasi yang diteliti (Sugiyono, 2022). Metode pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling, artinya berdasarkan karakteristik populasi yakni mempunyai masa kerja minimal 5 tahun, jabatan fungsional minimal lektor sampai guru besar. Sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), maka ukuran sampel yang digunakan harus memenuhi minimal penerapan model SEM. Jumlah sampel (*sample size*) mengacu pendapat (Hair et al., 2019) yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Mengingat dalam penelitian ini memiliki 21 indikator, maka jumlah sampel minimum yang direkomendasikan antara 105 hingga 210 responden. Untuk meningkatkan keandalan estimasi dan stabilitas model dalam Analisis SEM-AMOS, Agar generalisasi lebih optimal maka sampel penelitian ini ditetap sebesar 250

responden yang berada dalam kisaran yang disarankan dan memenuhi kriteria kelayakan model secara statistik.

3.6 Teknik Analisis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Analysis Modelling (SEM) dengan Software AMOS. Model persamaan structural merupakan pengembangan lebih lanjut dari pada analysis. Pada model persamaan struktural (SEM) hubungan kausalitas antara variabel eksogen dengan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. Dengan menggunakan SEM, tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada variabel atau konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruk itu sendiri dapat ditentukan. Dengan demikian hubungan kausalitas antara variabel atau konstruk yang sedang kita pelajari menjadi lebih informatif, lengkap, dan akurat (Sanusi, 2019)). Dalam analisis SEM juga menentukan nilai-nilai penyusunan konstruk, maka dalam SEM mengenal beberapa istilah atau penamaan untuk variabelnya dengan berikut (Sanusi, 2019)

UNISSULA

Variabel terukur disebut juga observed variable, indikator variable atau manifest yang digambarkan dalam bentuk segi empat atau

X = bujur sangkar

Faktor adalah variabel bentukan, yang dibentuk melalui indicator diamati dalam dunia nyata. Dapat juga disebut variabel laten atau konstruk, unobserved variable. Digambarkan dalam bentuk

Y = diagram lingkar, oval atau ellips

Panah satu arah menunjukkan adanya hubungan yang dihipotesiskan antar variabel, dimana variabel yang ditunjuk anak panah adalah

→ = variabel dependen

↔ = Panah dua arah merupakan korelasi antar dua variabel

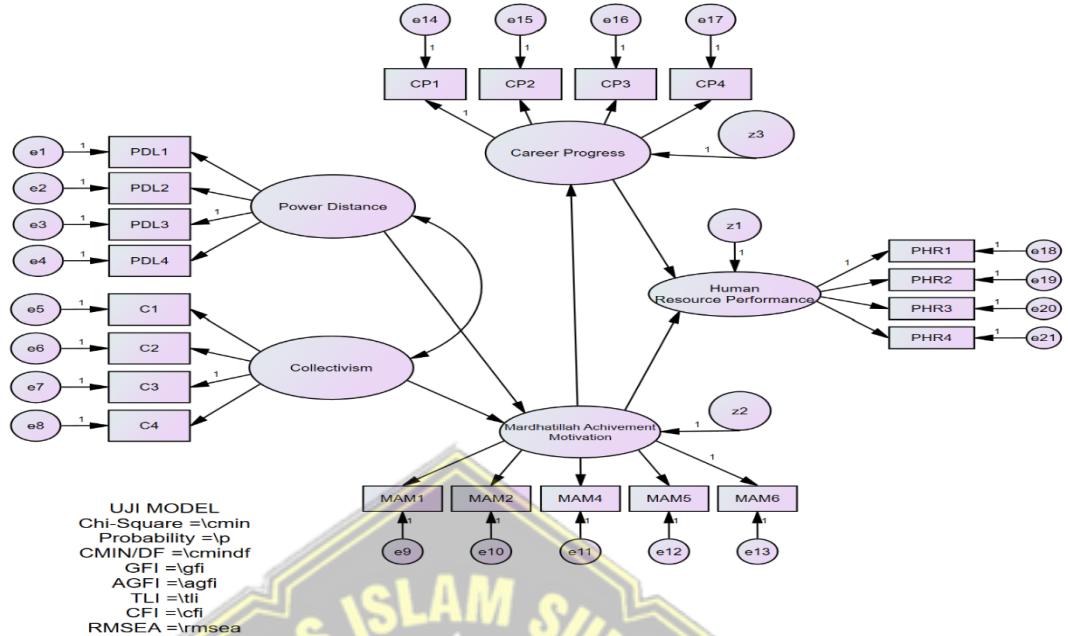
Langkah-langkah SEM seperti berikut (Ghozali, 2016) :

1. Pengembangan Model Berdasar Teori

Sehubungan diketahui bahwa SEM tidak menghasilkan suatu hubungan kausalitas, melainkan membenarkan atau tidak sebuah hubungan kausalitas. Hubungan kausalitas itu sendiri dalam model harus dihubungkan oleh peneliti melalui landasan teori yang kuat akan fenomena yang diamati. Penelitian harus mampu memahami secara ilmiah tentang konstruk. Demikian juga hubungan antar konstruk atau variabel bentukan, variabel terukur, variabel dependen, variabel independen bahkan kehati - hatian peneliti mampu menentukan lintasannya (Ghozali, 2016).

2. Pengembangan Path Diagram

Setelah model dikembangkan berdasarkan pijakan teori yang kuat, selanjutnya model ini dikembangkan ke dalam diagram jalur dengan tujuan agar dapat dengan mudah menentukan hubungan kausalitas atau korelasional antar konstruk atau variabel. Pada analisis regresi atau kondisi lazimnya hubungan antar variabel itu dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis (ekonometrika). Sedangkan pada SEM hubungan itu divisualisasikan dengan diagram jalur dan selanjutnya bahasa program (misalnya menggunakan program AMOS) mengkonversikan gambar kedalam bentuk persamaan, dan dari persamaan ini kemudian dilakukan estimasi terhadap besaran-besaran statistika (Ghozali, 2016)



Gambar 3. 2 Strutural Equation Model Mardhatillah Achievement Motivation

3. Konversi Path Diagram ke Dalam Persamaan

Setelah menyusun diagram jalur selanjutnya adalah menyusun persamaan strukturalnya. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model structural, yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun measurement model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest (Ghozali, 2016). Adapun persamaan struktur dalam penelitian ini sebagai berikut :

- Mardhatillah Achievement Motivation = β_1 Power distance low + β_2 collectivism + e_1
- Career Development = β_3 Mardhatillah Achievement Motivation + e_2

- c. Kinerja Dosen = β_4 Mardhatillah Achievement Motivation + β_5 Career Development + e_3

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan input matrik varian/kovarian untuk menguji teori. Namun demikian jika peneliti hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka pengguna matrik korelasi dapat diterima (Ghozali, 2016).

1. Ukuran Sampel

Dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100. Ketika sampel dinaikan diatas nilai 100 maka akan meningkat sensitifnya untuk mendeteksi perbedaan antar data.

Semakin besar ukuran sampel maka akan sangat menjadi sensitif dan menghasilkan perbedaan signifikan sehingga ukuran Goodness-of-fit menjadi jelek. Sehingga direkomendasikan jumlah sampel data 100 sampai dengan 250 untuk penggunaan metode estimasi ML.

2. Estimasi Model

Jika model struktural dan model pengukuran telah terspesifikasi input matrik yang telah dipilih, langkah berikutnya adalah memilih program komputer untuk mengestimasi. Dalam penelitian ini menggunakan program AMOS untuk mengestimasi SEM.

5. Menilai Identifikasi Model Struktural

Dalam analisis SEM sering muncul persoalan identifikasi baik yang berupa unidentified maupun over identified sebagai akibatnya model tidak mampu, menghasilkan estimasi atau pendugaan yang seharusnya (Ghozali, 2016).

Ciri-ciri terjadinya masalah identifikasi antara lain:

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar
- b. Terjadinya korelasi yang berlebihan antara koefisien estimasi yang diperoleh dari model dimaksud.

Bila ternyata dalam model terjadi masalah identifikasi, maka disarankan agar konstruk di dalam model itu diperbanyak.

6. Evaluasi Kinerja Goodness-of-Fit

Langkah pertama dalam model yang sudah dihasilkan dalam analisis SEM adalah memperhatikan terpenuhinya asumsi dalam SEM yaitu :

- a. **Ukuran Sampel.** Dimana ukuran sampel yang harus terpenuhi adalah minimum berjumlah 100 sampel.
- b. **Normalisasi.** Dimana normalisasi diuji dengan melihat gambar histogram data dan diuji dengan metode statistik.
- c. **Outliers.** Adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik yang unik dan terlihat sangat berbeda dengan observasi yang lain.

SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi maka sebelum data diolah harus diuji dahulu ada tidaknya data outlier dan distribusi data harus normal secara *multivariate*. Setelah SEM dipenuhi langkah berikutnya

adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang lainnya diatas batas yang dapat diterima. Setelah yakin tidak ada lagi *offending estimate* dalam model, peneliti siap melakukan penelitian *overall model fit* dengan berbagai penilaian model fit. *Goodness-of-fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan. Ada tiga jenis *Goodness-of-fit* yaitu (Ghozali, 2016).

1. Absolute Fit Measure

a. Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic

Ukuran fundamental dari overall fit adalah *likelihood-ratio chi square* (χ^2). Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi square*nya rendah, semakin kecil χ^2 semakin baik model itu tingkat signifikannya (a) dan diterima berdasarkan probabilitas (p) (Ghozali, 2016).

b. CMIN

CMIN adalah menggambarkan perbedaan antara unrestricted sample covariance matrix S dan restricted covariance matrix Σ ($\hat{\Sigma}$) atau secara esensi menggambarkan *likelihood ratio test statistic* yang umumnya dinyatakan dalam *Chi-square* (χ^2) statistic. Nilai statistik ini nama dengan $(N-1) F_{min}$ (besar sampel dikurangi 1 dan dikalikan minimum fit function). Jadi nilai *Chi-square* akan selalu signifikan. Maka dianjurkan untuk mengabaikannya dan melihat kurang *goodness fit* lainnya (Ghozali, 2016).

c. CMIN/DF

CMIN/DF adalah nilai *Chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai ratio ini < 2 merupakan fit.

d. GFI – *Goodness - of - Fit index*

GFI adalah sebuah ukuran non-statistik yang mempunyai tentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit).

Semakin mendekati satu nilai indeks maka menunjukan yang lebih baik. Belum ada standar nilai layak, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai diatas 90%.

e. RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation

RMSEA adalah ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima (Ghozali, 2016).

2. Incremental Fit Measure

Incremental Fit Measure membandingkan prosped model dengan baseline model sering disebut dengan null model. Null model merupakan model realistik dimana model-model yang

lain harus diatasnya (Ghozali, 2016).

a. AGFI-Adjusted Goodness Of Fit

AGFI adalah pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan degree freedom untuk null model. Nilai yang direkomendasi adalah sama atau >0.90 .

b. TLI-Trucker Lewis Index

Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam indek komperasi antara proposed model dan null model.

Nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0 nilai TLI direkomendasikan adalah sama atau >0.90.

c. NFI-Normed Fit Index

NFI adalah ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (nol fit at all) sampai 1.0 (perfect fit) Seperti TLI tidak ada nilai absolute yang digunakan standar, tetapi direkomendasikan sama atau >0.90.

3. Parsimonious Fit Measure

Struktur ini menggabungkan goodness of fit model dengan sejumlah koefisien estimasi yang diperlukan untuk mencapai level fit. Tujuannya untuk mendiagnosa apakah model fit telah tercapai dengan “overfitting” data yang memiliki banyak koefisien (Ghozali, 2016).

a. PNFI-Parsimonious Normal fit Index

PNFI adalah modifikasi dari NFI. PNFI memasukkan jumlah degree of freedom yang digunakan untuk mencapai level fit. Semakin tinggi nilai PNFI semakin baik. Tujuannya untuk membandingkan model- model dengan degree of freedom yang berbeda. Nilai PNFI 0.60 sampai 0.90 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan.

b. PGFI- Parsimonious Goodness of fit Index

PGFI memodifikasi GFI atas dasar parsimony estimated model.

Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1.0 dengan semakin tinggi menunjukkan model lebih parsimony.

4. Measurement Model Fit

Setelah keseluruhan model fit dievaluasi, maka langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai unidimensionalitas dan reliabilitas dan konstruk. Unidimensionalitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan reliabilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki acceptable fit satu single faktor (one dimensional) model.

Untuk menilai measurement model adalah mengukur composite reliability dan variance extracted untuk setiap konstruk. Reliability adalah ukuran internal consistency indikator suatu konstruk. Tingkat reliabilitas secara umum >0.70 untuk dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori.

Perlu diketahui bahwa reliabilitas tidak menjamin adanya validitas. Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak ingin diukur. Ukuran reliabilitas yang lain adalah variance extracted sebagai pelengkap ukuran construct reliability. Angka yang direkomendasi untuk nilai variance extracted >0.50 (Ghozali, 2016).

5. Struktural Model Fit

Untuk menilai struktur model fit melibatkan signifikan dari koefisien. SEM memberikan hasil nilai estimasi koefisien, standard error dan critical value (cr) untuk setiap koefisien dengan tingkat signifikan 0.50. jika dihipotesiskan hubungannya negatif atau positif, maka digunakan uji signifikansi one tail (satu sisi), jika penelitian tidak dapat memperkirakan arah hubungan maka harus digunakan uji two tails (dua sisi) yaitu, membandingkan Competing atau Nested Model. Berikut ringkasan indeks-indeks di atas yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut :

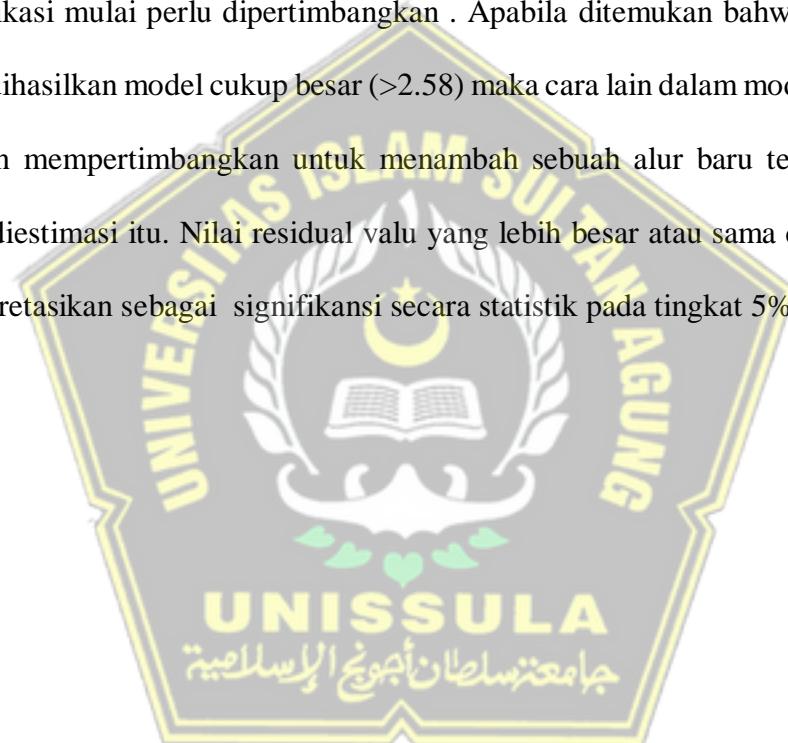
Tabel 3. 2 Goodness-of-fit Indices

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Cut-off-value
Chi-Square χ^2	Diharapkan kecil
Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.9
AGFI	≥ 0.9
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber: Ghozali (2016)

3.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah meninterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan(Hair et al., 2019) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%, jika jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan . Apabila ditemukan bahwa nilai residul yang dihasilkan model cukup besar (>2.58) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual valu yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ dintepretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.

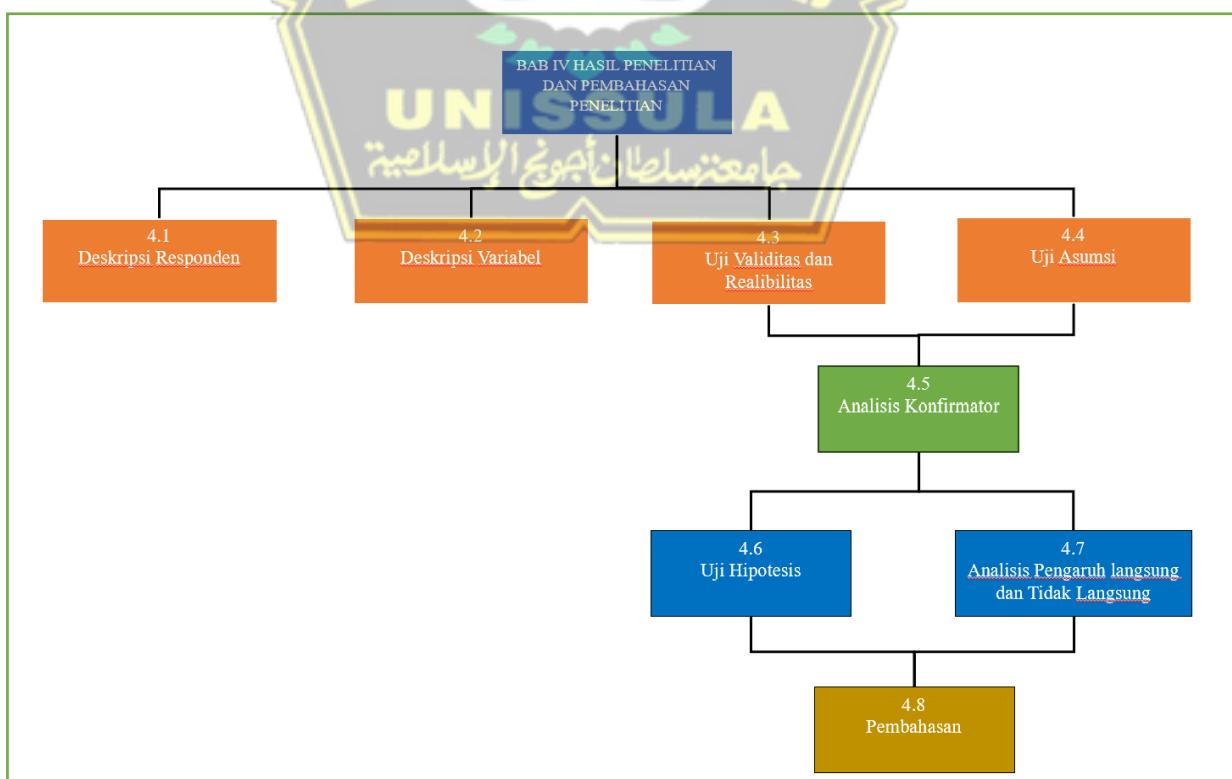


BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang disajikan pada Bab IV ini menguraikan hasil analisis data yang telah dilakukan meliputi hasil analisis data secara statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif memberikan Gambaran karakteristik responden dan variabel penelitian. Analisis statistik inferensial menyajikan hasil evaluasi struktural menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM). Dalam bab ini memberikan jawaban atas permasalahan penelitian dan tujuan penelitian. Bab ini menguraikan gambaran umum penelitian, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan uji reliabilitas, uji hipotesis, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Alur penjelasan bab 4 tersaji dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4. 1 Alur Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1 Identitas Responden

4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel dibawah ini menjelaskan karakteristik responden berpartisipasi dalam penelitian berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Jenis kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	133	53%
Perempuan	117	47%
Total	250	100%

Sumber : Data yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 133 responden (53%). Sedangkan responden perempuan sebanyak 117 orang (47%).

4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja responden merupakan identitas responden dosen perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang mewakili dalam penelitian ini, karakteristik masa kerja disajikan Tabel 4.2

Tabel 4. 2 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
5 s/d 10 Tahun	117	47%
11 s/d 15 Tahun	63	25%
16 s/d 20 Tahun	41	16%
≥ 20 tahun	28	11%
Total	250	100%

Sumber : Data yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden masa kerja 5 s/d 10 Tahun yaitu sebanyak 117 responden (47%), responden masa kerja 11 s/d 15 Tahun sebanyak 63 orang (25%), responden masa kerja 16 s/d 20 tahun sebanyak 41 orang (16%) sedangkan responden masa kerja \geq 20 tahun sebanyak 28 orang (11%).

4.1.3 Identitas Responden Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan responden merupakan identitas responden dosen perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang mewakili dalam penelitian ini, karakteristik jenjang pendidikan responden disajikan Tabel 4.3

Tabel 4. 3 Jenjang Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Presentase
Strata 2	154	62%
Strata 3	96	38%
Total	250	100%

Sumber : Data yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden jenjang Pendidikan Starata 2 sebanyak 154 responden (62%), responden jenjang pendidikan Starata 3 sebanyak 96 responden (38%).

4.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional responden merupakan identitas responden dosen perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang mewakili dalam penelitian ini, karakteristik jabatan funsgional responden disajikan Tabel 4.4

Tabel 4. 4 Jabatan Funsgional Responden

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Presentase
Guru Besar	2	1%
Lektor Kepala	17	7%
Lektor	232	92%
Total	250	100%

Sumber : Data yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden responden Jabatan Fungsional dosen Lektor sebanyak 232 responden (92%), responden Jabatan Fungsional dosen Lektor Kepala sebanyak 17 responden (7%), Jabatan Fungsional dosen Guru Besar sebanyak 2 responden (1%).

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis deskripti dalam hal ini di lakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden atas variable penelitian. Persepsi responden dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga ktegori dengan rentang nilai rendah (1-4), sedang (4,1-7), dan tinggi (7,1-10). Persepsi para dosen perguruan tinggi swasta islam atas persepsi variabel *Power Distance Low, Collectivism, Mardhatillah achievement motivation, Career Development, dan Human Resources Performance.*

4.2.1 Power Distance Low

variabel *Power Distance Low* yang memiliki 4 item pertanyaan, hubungan egaliter, tingkat partisipasi, keterbukaan komunikasi dan Inisiatif, hasil deskripsi jawaban responden dan angka nilai indeks jawaban responden untuk variabel Power Distance Low disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Variabel *Power Distance Low*

Indikator <i>Power Distance</i>		Skala jawaban responden tentang variabel <i>Power Distance</i>										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
PD1	F	0	10	14	33	44	49	38	34	16	12	250	
	%(FxS)	0,0	4,0	5,6	13,2	17,6	19,6	15,2	13,6	6,4	4,8	60,40	Sedang
PD2	F	0	0	12	15	33	43	56	57	23	11	250	
	%(FxS)	0,0	0,0	4,8	6,0	13,2	17,2	22,4	22,8	9,2	4,4	67,36	Sedang
PD3	F	0	0	10	25	24	52	60	40	19	20	250	
	%(FxS)	0,0	0,0	4,0	10,0	9,6	20,8	24,0	16,0	7,6	8,0	66,92	Sedang
PD4	F	0	0	7	27	40	63	52	24	28	9	250	
	%(FxS)	0,0	0,0	2,8	10,8	16,0	25,2	20,8	9,6	11,2	3,6	64,20	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												64,72	Sedang

Tabel tersebut di atas menampilkan indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 64,72. Rata-rata tertinggi pada indikator tingkat partisipasi. Rata-rata terendah pada indikator hubungan egaliter. Secara keseluruhan, variabel Power Distance Low memiliki rentang nilai dalam kategori sedang.

Temuan lainnya terkait pendapat responden atas pertanyaan terbuka dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Temuan Data Variabel Power Distance Low

No.	Indek	Indikator	Temuan
1	Sedang	Hubungan egaliter	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan cukup terbuka, tetapi masih terdapat jarak formal dalam beberapa situasi tertentu, terutama terkait kebijakan strategis. b. Responden berharap adanya interaksi yang lebih informal dan kesempatan dialog dua arah agar hubungan menjadi lebih setara dan akrab

2	Sedang	Tingkat partisipasi	<p>a. Responden merasa diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, terutama pada tataran operasional dan diskusi akademik.</p> <p>b. Partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis masih didominasi oleh pimpinan; responden berharap ada mekanisme konsultasi yang lebih luas.</p>
3	Sedang	Keterbukaan komunikasi	<p>a. Responden menilai komunikasi antar unit sudah cukup terbuka dan berjalan efektif melalui forum rapat dan koordinasi rutin.</p> <p>b. Responden menilai bahwa aspirasi bawahan terkadang belum sepenuhnya ditindaklanjuti secara nyata dalam kebijakan organisasi</p>
4	Sedang	Inisiatif,	<p>a. Responden menyatakan bahwa mereka merasa diberi kebebasan untuk mengemukakan ide atau gagasan baru yang mendukung kemajuan organisasi.</p> <p>b. Responden menilai bahwa inisiatif individu belum selalu mendapatkan umpan balik positif, sehingga motivasi untuk berinovasi kadang menurun.</p>

Berdasarkan hasil analisis jawaban terbuka pada variabel Tabel 4.6 variabel

Power Distance Low berada pada kategori sedang, dapat disimpulkan artinya institusi telah bergerak menuju budaya egaliter, partisipatif, dan komunikatif, tetapi belum mencapai konsistensi yang ideal. Masih terdapat sisa pola hierarki tradisional yang menyebabkan proses pengambilan keputusan dan apresiasi inisiatif belum berjalan optimal.

4.2.2 Collectivism

Variabel *Collectivism* yang memiliki 4 item pertanyaan, kerja tim, budaya Kerjasama, loyalitas, kesejahteraan bersama, hasil deskripsi jawaban responden dan angka nilai indeks jawaban responden untuk variabel *Collectivism* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Deskripsi Jawaban Variabel Collectivism

Indikator <i>Collectivism</i>		Skala jawaban responden tentang variabel <i>Collectivism</i>										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CL1	F	0	8	19	36	47	41	41	31	17	10	250	
	%(FxS)	0,0	3,2	7,6	14,4	18,8	16,4	16,4	12,4	6,8	4,0	59,44	Sedang
CL2	F	11	22	22	32	42	47	34	18	14	8	250	
	%(FxS)	4,4	8,8	8,8	12,8	16,8	18,8	13,6	7,2	5,6	3,2	53,16	Sedang
CL3	F	17	16	24	40	47	43	17	25	14	7	250	
	%(FxS)	6,8	6,4	9,6	16,0	18,8	17,2	6,8	10,0	5,6	2,8	51,56	Sedang
CL4	F	7	13	34	38	51	32	34	23	13	5	250	
	%(FxS)	2,8	5,2	13,6	15,2	20,4	12,8	13,6	9,2	5,2	2,0	52,92	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												54,27	Sedang

Tabel tersebut di atas menampilkan indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 54,27. Rata-rata tertinggi pada indikator kerja tim. Rata-rata terendah pada indikator hubungan loyalitas. Secara keseluruhan, variabel *Collectivism* memiliki rentang nilai dalam kategori sedang.

Temuan lainnya terkait pendapat responden atas pertanyaan terbuka dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Temuan data Variabel Collectivism

No.	Indek	Indikator	Temuan
1	Sedang	Hubungan egaliter	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menyatakan bahwa kerjasama antar rekan kerja berjalan cukup baik, terutama dalam penyelesaian tugas dan kegiatan bersama. b. Responden menilai masih diperlukan pembagian tugas yang lebih proporsional agar setiap anggota tim dapat berkontribusi secara seimbang
2	Sedang	Tingkat partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menyebutkan bahwa budaya saling membantu dan berbagi informasi sudah mulai tumbuh di lingkungan kerja. b. Responden mengakui bahwa koordinasi antarbagian masih perlu diperbaiki agar kolaborasi lebih efisien.
3	Sedang	Keterbukaan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menilai loyalitas terhadap tim masih bervariasi; sebagian anggota menunjukkan komitmen kuat, sementara yang lain masih berorientasi individual. b. Responden menyarankan agar institusi memperkuat rasa memiliki melalui penghargaan dan kegiatan kebersamaan
4	Sedang	Inisiatif,	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menilai bahwa kepedulian terhadap kesejahteraan bersama sudah ada, namun belum menjadi perhatian utama dalam pengambilan keputusan organisasi. b. Responden berharap adanya program kesejahteraan yang lebih merata, seperti dukungan sosial dan fasilitas kerja yang setara bagi seluruh anggota

Berdasarkan hasil analisis jawaban terbuka pada variabel Tabel 4.8 variabel Collectivism berada pada kategori sedang, dapat disimpulkan Budaya Collectivism di lingkungan organisasi sudah mulai terbentuk

melalui kerja sama, rasa saling membantu, dan munculnya kepedulian bersama, tetapi penerapannya belum merata dan belum kuat. Terdapat variasi antarpegawai dalam hal loyalitas dan komitmen kelompok, koordinasi antarbagian belum optimal, serta kebijakan lembaga belum sepenuhnya mencerminkan semangat kesejahteraan kolektif.

4.2.3 Mardhatillah Achievement Motivation

Variabel *Mardhatillah Achievement Motivation* yang memiliki 5 item pertanyaan meliputi Berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan untuk meraih rida Allah, Semangat yang kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan, Bekerja berdasarkan niat dan kejujuran dengan cara yang benar/syawab sesuai syariat., Konsisten dalam bekerja secara berkualitas (itqan) sebagai wujud tanggung jawab kepada Allah, Keterlibatan aktif dalam kegiatan bermanfaat dengan kualitas tinggi demi kebermanfaatan dan rida Allah, hasil deskripsi jawaban responden dan angka nilai indeks jawaban responden untuk variabel *Mardhatillah Achievement Motivation* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 9 Deskripsi Jawaban Variabel Mardhatillah Achievement Motivation

Indikator <i>Mardhatillah Achievement Motivation</i> .	Skala jawaban responden variabel <i>Mardhatillah Achievement Motivation</i>										Total	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MAM1	F	0	8	15	28	31	63	46	38	13	8	250
	% (FxS)	0,0	3,2	6,0	11,2	12,4	25,2	18,4	15,2	5,2	3,2	61,16
MAM2	F	6	14	22	41	50	32	41	17	16	11	250
	% (FxS)	2,4	5,6	8,8	16,4	20,0	12,8	16,4	6,8	6,4	4,4	55,32
MAM3	F	0	13	11	42	32	45	46	33	15	13	250
	% (FxS)	0,0	5,2	4,4	16,8	12,8	18,0	18,4	13,2	6,0	5,2	60,32

MAM4	F	8	17	24	28	33	43	41	34	15	7	250		
	% (FxS)	3,2	6,8	9,6	11,2	13,2	17,2	16,4	13,6	6,0	2,%	56,52	Sedang	
MAM5	F	1	11	15	29	40	48	44	39	13	10	250		
	% (FxS)	0,4	4,4	6,0	11,6	16,0	19,2	17,6	15,6	5,2	4,0	60,36	Sedang	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel													58,74	Sedang

Tabel tersebut di atas menampilkan indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 58,74. Rata-rata tertinggi pada indikator Berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan untuk meraih rida Allah. Rata-rata terendah pada indikator Semangat yang kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan dan cara yang benar sesuai syariat, variabel Mardhatillah Achievement Motivation memiliki rentang nilai dalam kategori sedang.

Temuan lainnya terkait pendapat responden atas pertanyaan terbuka dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Temuan data pada Variabel Mardhatillah Achievement Motivation

No.	Indek	Indikator	Temuan
1	Sedang	Berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan untuk meraih rida Allah,	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menyatakan bahwa bekerja dengan target menantang menjadi bentuk tanggung jawab moral dan spiritual untuk memberikan hasil terbaik. b. Responden mengaitkan pencapaian tujuan kerja sebagai bagian dari pengabdian kepada Allah, bukan semata-mata untuk penilaian atasan atau imbalan materi.
2	Sedang	Semangat yang kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan,	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden mengaku masih menghadapi tantangan dalam menjaga keikhlasan ketika beban kerja meningkat atau hasil tidak sesuai harapan. b. Responden menekankan pentingnya niat yang lurus

			dan kesabaran sebagai bentuk upaya mencapai rida Allah dalam bekerja.
3	Sedang	Bekerja berdasarkan niat dan kejujuran dengan cara yang benar/syawab sesuai syariat.,	<p>a. Responden menilai bahwa kejujuran dan niat yang baik menjadi dasar utama dalam setiap aktivitas kerja, namun terkadang masih terpengaruh oleh tekanan lingkungan.</p> <p>b. Responden menyarankan perlunya penanaman nilai-nilai etika kerja Islami secara berkelanjutan melalui kegiatan pembinaan dan teladan pimpinan.</p>
4	Sedang	Konsisten dalam bekerja secara berkualitas (itqan) sebagai wujud tanggung jawab kepada Allah,	<p>a. Responden menilai bahwa bekerja dengan itqan atau kualitas tinggi merupakan bentuk tanggung jawab spiritual, namun konsistensinya masih dipengaruhi oleh kondisi motivasi dan dukungan organisasi.</p> <p>b. Responden menilai bahwa dorongan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab kepada Allah dapat meningkat apabila lingkungan kerja mendukung nilai-nilai religius dan profesional.</p>
5	Sedang	Keterlibatan aktif dalam kegiatan bermanfaat dengan kualitas tinggi demi kebermanfaatan dan rida Allah,	<p>a. Responden aktif mengikuti kegiatan sosial dan pengabdian masyarakat sebagai wujud kontribusi nyata bagi sesama.</p> <p>b. Responden berharap agar kegiatan yang bermanfaat tersebut lebih terstruktur dan diakui sebagai bagian dari amal profesional yang bernilai ibadah.</p>

Berdasarkan hasil analisis jawaban terbuka pada variabel Tabel 4.10 variabel Mardhatillah Achievement Motivation berada pada kategori sedang, artinya bahwa motivasi spiritual dalam bekerja telah bertumbuh dalam kesadaran pegawai, namun belum terinternalisasi secara kuat dan konsisten. Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan,

itqan, niat ibadah, dan orientasi kebermanfaatan telah mulai dipahami dan dipraktikkan oleh responden, tetapi belum mencapai tingkat internalisasi yang kuat. Penerapan nilai-nilai tersebut masih dipengaruhi oleh tekanan pekerjaan, kurangnya dukungan organisasi, serta belum adanya pembinaan spiritual dan teladan kepemimpinan yang konsisten.

4.2.4 Career Development

Variabel *Career Development* yang memiliki 4 item pertanyaan meliputi Kemajuan Tujuan Karier, Pengembangan Kemampuan Profesional, Kecepatan Promosi, Pertumbuhan Kompensasi, hasil deskripsi jawaban responden dan angka nilai indeks jawaban responden untuk variabel *Career Development* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 11 Deskripsi Jawaban Variabel Career Development

Indikator <i>Career Development</i>		Skala jawaban responden tentang variabel <i>Career Development</i>										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CD1	F	9	13	16	26	45	43	30	30	28	10	250	
	%(FxS)	3,6	5,2	6,4	10,4	18,0	17,2	12,0	12,0	11,2	4,0	58,88	Sedang
CD2	F	8	18	24	37	44	40	33	19	21	6	250	
	%(FxS)	3,2	7,2	9,6	14,8	17,6	16,0	13,2	7,6	8,4	2,4	54,24	Sedang
CD3	F	9	18	26	42	59	30	31	24	7	4	250	
	%(FxS)	3,6	7,2	10,4	16,8	23,6	12,0	12,4	9,6	2,8	1,6	51,12	Sedang
CD4	F	2	5	37	47	60	48	33	13	5	0	250	
	%(FxS)	0,8	2,0	14,8	18,8	24,0	19,2	13,2	5,2	2,0	0,0	51,16	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												53,85	Sedang

Tabel tersebut di atas menampilkan indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 53,85. Rata-rata tertinggi pada indikator Kemajuan Tujuan

Karier. Rata-rata terendah pada indikator Kecepatan Promosi, variabel Career Development memiliki rentang nilai dalam kategori sedang.

Temuan lainnya terkait pendapat responden atas pertanyaan terbuka dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 12 Temuan Data Variabel Career Development

No.	Indek	Indikator	Temuan
1	Sedang	Kemajuan Tujuan Karier,	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden merasa arah pengembangan karier sudah cukup jelas melalui jenjang jabatan dan kualifikasi akademik. b. Responden berharap adanya bimbingan karier dan monitoring pencapaian kinerja yang lebih terstruktur dari pimpinan
2	Sedang	Pengembangan Kemampuan Profesional	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menilai sudah ada kesempatan mengikuti pelatihan dan workshop, namun jumlahnya masih terbatas. b. Responden mengharapkan adanya program pengembangan kompetensi berkelanjutan yang relevan dengan bidang keilmuan masing-masing.
3	Sedang	Kecepatan Promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menganggap proses promosi jabatan masih memerlukan waktu lama karena faktor administratif dan ketersediaan formasi. b. Responden berharap agar promosi dilakukan lebih transparan dengan mempertimbangkan kinerja nyata dan kontribusi tridarma.
4	Sedang	Pertumbuhan Kompensasi,	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden menilai sistem kompensasi belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. b. Responden berharap adanya peningkatan tunjangan berbasis kinerja dan penghargaan terhadap prestasi akademik maupun non-akademik.

Berdasarkan hasil analisis jawaban terbuka pada variabel Tabel 4.12 variabel Career Development berada pada kategori sedang, artinya bahwa arah pengembangan karier di lingkungan organisasi telah memiliki struktur yang cukup jelas melalui jenjang jabatan dan peningkatan kualifikasi akademik. Namun, responden menekankan bahwa dukungan pendampingan yang lebih sistematis masih diperlukan. Perlu adanya bimbingan karier, monitoring pencapaian kinerja, dan arahan yang lebih terstruktur dari pimpinan agar proses pengembangan karier dapat berjalan lebih terarah dan sesuai potensi individu dan berkelanjutan.

4.2.5 Human Resources Performance

Variabel *Human Resources Performance* yang memiliki 4 item pertanyaan meliputi Kualitas Pengajaran, Penelitian dan Publikasi, Pengabdian Kepada Masyarakat, Pengembangan Profesional, hasil deskripsi jawaban responden dan angka nilai indeks jawaban responden untuk variabel *Human Resources Performance* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 13 Deskripsi Jawaban Human Resources Performance

Indikator Human Resources Performance		Skala jawaban responden variabel Human Resources Performance										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
PHR1	F	10	13	22	33	41	46	40	25	12	8	250	
	%(FxS)	4,0	5,2	8,8	13,2	16,4	18,4	16,0	10,0	4,8	3,2	55,32	Sedang
PHR2	F	0	10	20	26	44	45	42	37	16	10	250	
	%(FxS)	0	4,0	8,0	10,4	17,6	18,0	16,8	14,8	6,4	4,0	60,32	Sedang
PHR3	F	0	12	13	28	55	40	39	34	20	9	250	
	%(FxS)	0,0%	4,8	5,2	11,2	22,0	16,0	15,6	13,6	8,0	3,6	60,20	Sedang

PHR4	F	8	11	27	36	45	42	31	26	16	8	250	
	% (FxS)	3,2	4,4	10,8	14,4	18,0	16,8	12,4	10,4	6,4	3,2	55,24	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												57,77	Sedang

Tabel tersebut di atas menampilkan indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 57,77. Rata-rata tertinggi pada indikator Penelitian dan Publikasi. Rata-rata terendah pada indikator Pengembangan Profesional, variabel *Human Resource Performance* memiliki rentang nilai dalam kategori sedang.

Temuan lainnya terkait pendapat responden atas pertanyaan terbuka dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 14 Temuan Data Variabel Human Resource Performance

No.	Indek	Indikator	Temuan
1	Sedang	Kualitas Pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden telah melaksanakan proses pembelajaran sesuai Rencana Pembelajaran Semester (RPS) dan menggunakan media pembelajaran digital. b. Responden menilai perlu peningkatan variasi metode mengajar dan penerapan pembelajaran berbasis proyek agar mahasiswa lebih aktif dan kreatif.
2	Sedang	Penelitian dan Publikasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Responden sudah mulai aktif melakukan penelitian mandiri maupun kolaboratif dengan sesama rekan sejawat di lingkungan internal kampus. b. Publikasi ilmiah masih didominasi oleh jurnal nasional; dukungan untuk publikasi bereputasi internasional perlu ditingkatkan melalui insentif dan pelatihan penulisan artikel.
3	Sedang	Pengabdian Kepada Masyarakat,	<ul style="list-style-type: none"> a. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat telah dilakukan secara rutin setiap semester dengan melibatkan

			b. mahasiswa dan masyarakat sekitar. b. Responden mengharapkan agar kegiatan pengabdian lebih diarahkan pada pemberdayaan ekonomi lokal dan berbasis hasil penelitian dosen.
4	Sedang	Pengembangan Profesional	a. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar nasional masih terbatas karena kendala waktu dan anggaran. b. Responden menyarankan agar kampus menyediakan program peningkatan kompetensi berkelanjutan untuk mendukung karier akademik.

Berdasarkan hasil analisis pertanyaan terbuka pada variabel Tabel 4.14 hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia pada perguruan tinggi berada pada kategori sedang, artinya kinerja dasar tridharma telah terpenuhi, tetapi belum mencapai standar unggul. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu memperkuat dukungan kebijakan, menyediakan program pengembangan profesional, meningkatkan insentif publikasi, dan mendorong inovasi pembelajaran agar kinerja dosen meningkat secara berkelanjutan.

4.3 Analisis Statistik Structural Equation Modeling dengan AMOS

4.3.1 Evaluasi Outlier

Untuk mengetahui data outlier dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara univariat dan multivariate outlier. Outlier merupakan data atau observasi yang bersifat unik yaitu data yang memiliki karakteristik berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya dalam bentuk data ekstrim. Untuk menjelaskan

bahwa data outlier dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul baik pada variabel tunggal maupun variabel kombinasi.

1) Univariat Outlier

Pengujian univariate outlier dilakukan pada tiap indikator/item pertanyaan menggunakan SPSS 25. Uji univariate outlier dilakukan dengan cara membandingkan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversikan nilai data ke dalam *standard score* (z-score) yang memiliki rata-rata 0 (nol) dan standar deviasi 1,00. Dalam penelitian ini dengan sampel sebesar 250, standar skor dinyatakan outlier jika nilainya ≥ 3 . Kategori data observasi yang memiliki nilai z-score dalam rentang ± 3 dikategorikan tidak univariate outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian univariat outlier selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 15 Uji Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(PD1)	250	-2.04521	2.00471	.0000000	1.000000000
Zscore(PD2)	250	-2.17811	1.90293	.0000000	1.000000000
Zscore(PD3)	250	-2.05299	1.83946	.0000000	1.000000000
Zscore(PD4)	250	-2.02405	2.11874	.0000000	1.000000000
Zscore(CL1)	250	-2.00113	2.05796	.0000000	1.000000000
Zscore(CL2)	250	-1.93559	2.10063	.0000000	1.000000000
Zscore(CL3)	250	-1.83238	2.13572	.0000000	1.000000000
Zscore(CL4)	250	-2.05168	2.25054	.0000000	1.000000000
Zscore(CD1)	250	-2.15180	1.81019	.0000000	1.000000000
Zscore(CD2)	250	-2.00933	2.07837	.0000000	1.000000000
Zscore(CD3)	250	-2.02093	2.40232	.0000000	1.000000000
Zscore(CD4)	250	-2.55612	2.41204	.0000000	1.000000000
Zscore(MAM1)	250	-2.23349	2.10760	.0000000	1.000000000
Zscore(MAM2)	250	-2.09950	2.06985	.0000000	1.000000000

Zscore(MAM3)	250	-1.98462	1.95312	.0000000	1.00000000
Zscore(MAM4)	250	-2.09588	1.95892	.0000000	1.00000000
Zscore(MAM5)	250	-2.55327	2.00976	.0000000	1.00000000
Zscore(PHR1)	250	-2.10860	2.07882	.0000000	1.00000000
Zscore(PHR2)	250	-2.03058	1.99835	.0000000	1.00000000
Zscore(PHR3)	250	-2.03164	2.01142	.0000000	1.00000000
Zscore(PHR4)	250	-2.09750	2.07524	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	250				

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai z-skor dari indikator-indikator dengan nilai z-skor terendah pada Zscore(CD4) sebesar -2.55612 dan tertinggi pada Zscore(CD4) sebesar 2.41204. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat nilai outlier. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai z-score berada dalam rentang ± 3 .

2) Multivariat Outlier

Jarak mahalanobis (Mahalonobis distance) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi-square pada tingkat derajat kebebasan (degree of freedom) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ($p>0.001$). Nilai *Mahalonobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat kebebasan (df) sebesar 21 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi >0.001 adalah $\chi^2 (21:0.001) = 46.80$. Hasil perhitungan *Mahalonobis distance* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
162	41,908	,004	,661
158	39,409	,009	,645
229	38,806	,010	,479
64	37,884	,013	,426
164	37,182	,016	,373

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi diperoleh pada observasi 162 sebesar 41.908. Karena semua data observasi memperoleh nilai *Mahalanobis d-squared* < 46.80, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data observasi yang multivariate outlier.

3) Evaluasi Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal adalah dari nilai *critical ratio* (CR) *skewness* dan *kurtosis* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.001. Hasil uji normalitas univariat dan multivariate selengkapnya disajikan sebagai berikut :

Tabel 4. 17 Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PHR4	1,000	10,000	,039	,254	-,575	-1,856
PHR3	2,000	10,000	-,015	-,099	-,597	-1,927
PHR2	2,000	10,000	-,060	-,386	-,630	-2,032
PHR1	1,000	10,000	-,107	-,692	-,474	-1,528
CD4	1,000	9,000	,146	,945	-,396	-1,277
CD3	1,000	10,000	,103	,664	-,457	-1,476
CD2	1,000	10,000	,049	,315	-,661	-2,134
CD1	1,000	10,000	-,187	-1,205	-,621	-2,005
MAM5	1,000	10,000	-,138	-,892	-,477	-1,538
MAM4	1,000	10,000	-,197	-1,273	-,719	-2,322
MAM3	2,000	10,000	-,023	-,151	-,624	-2,013

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MAM2	1,000	10,000	,140	,903	-,518	-1,672
MAM1	2,000	10,000	-,163	-1,053	-,362	-1,168
CL4	1,000	10,000	,137	,886	-,601	-1,939
CL3	1,000	10,000	,094	,607	-,560	-1,807
CL2	1,000	10,000	,005	,032	-,577	-1,863
CL1	2,000	10,000	,100	,646	-,673	-2,171
PD4	3,000	10,000	,181	1,167	-,565	-1,823
PD3	3,000	10,000	-,052	-,338	-,521	-1,680
PD2	3,000	10,000	-,285	-1,839	-,443	-1,429
PD1	2,000	10,000	,035	,227	-,565	-1,822
Multivariate					-,107	-,027

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) *skewness* terkecil pada indikator PD2 sebesar -1.839 dan tertinggi pada indikator PD4 sebesar 1.167. Nilai CR kurtosis terendah pada indikator MAM4 sebesar -2.322 dan nilai CR tertinggi pada indikator MAM1 sebesar -1168. Dari hasil nilai uji normalitas pada semua indikator baik *skewness* dan *kurtosis* memiliki nilai *critical ratio* antara ± 2.58 sehingga semua indikator normal univariate. Sedangkan nilai kurtosis multivariate diperoleh sebesar -0.107 dan CR sebesar -0.027. Nilai ini berada dalam rentang ± 2.58 yang menunjukkan bahwa data normal multivariate. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam analisis ini telah memenuhi asumsi normalitas data yang memadai, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

4) Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas dan Singularitas dapat diketahui dari nilai determinan matriks kovarians yang kecil-kecil atau mendekati nol. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat

multikolinieritas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah matrik kovarians sampelnya. Hasil nilai *Determinant of sample covariance matrix* selengkapnya disajikan sebagai berikut :

Tabel 4. 18 Determinant Covariance Matrix

Sample Covariances (Group number 1)		PHR4	PHR3	PHR2	PHR1	CD4	CD3	CD2	CD1	MAM5	MAM4	MAM3	MAM2	MAM1	CL4	CL3	CL2	CL1	PD4	PD3	PD2	PDI
PHR4		4,633																				
PHR3		3,030	3,900																			
PHR2		3,055	2,815	3,927																		
PHR1		3,253	2,701	3,135	4,601																	
CD4		,999	,806	1,276	1,118	2,583																
CD3		1,533	1,402	1,612	1,676	2,115	4,123															
CD2		1,986	1,748	1,978	2,218	2,095	2,937	4,828														
CD1		2,179	1,922	2,208	2,228	2,445	2,809	3,743	5,139													
MAM5		1,529	1,275	1,455	1,697	,868	,860	,981	1,340	3,875												
MAM4		1,574	1,247	1,827	1,937	1,328	1,055	1,308	1,629	3,113	4,907											
MAM3		1,671	1,223	1,903	1,687	1,088	,688	1,214	1,748	2,715	3,543	4,111										
MAM2		1,837	1,641	2,055	1,817	1,418	1,092	1,222	1,856	2,849	3,369	3,331	4,641									
MAM1		1,615	1,410	1,724	1,410	1,159	1,067	1,183	1,561	2,216	2,652	2,516	2,830	3,383								
CL4		1,303	1,350	1,531	1,297	,870	1,107	924	1,365	1,197	1,254	1,299	1,673	1,162	4,359							
CL3		1,474	1,441	1,771	1,217	,818	,931	,622	1,425	1,250	1,670	1,795	1,793	1,306	3,334	5,124						
CL2		1,558	1,438	1,570	1,276	,607	,925	,658	1,131	1,221	1,614	1,566	1,788	1,087	3,264	3,751	4,952					
CL1		1,281	1,061	1,558	1,174	,630	,562	,400	,722	1,418	2,041	1,910	1,882	1,278	2,728	3,241	3,270	3,869				
PD4		1,336	1,120	1,271	1,221	,283	,525	,690	,675	,961	1,362	1,283	1,241	,839	,869	,990	1,003	,984	2,844			
PD3		1,281	1,318	1,410	1,396	,416	,594	,839	1,050	1,251	1,325	1,374	1,356	1,016	,918	,924	,893	,995	2,181	3,221		
PD2		1,270	1,133	1,164	1,292	,383	,678	,736	1,018	1,146	1,356	1,344	1,336	1,027	1,165	1,201	1,119	,897	1,955	2,215	2,930	
PD1		1,439	1,263	1,327	1,319	,379	,404	,487	,792	1,327	1,638	1,647	1,615	1,263	1,248	1,510	1,303	1,266	2,443	2,524	2,475	3,886

Condition number = 61,923

Eigenvalues

35,507 10,947 8,376 7,152 5,108 2,069 1,963 1,715 1,527 1,410 1,301 1,236 1,105 1,015 ,995 ,918 ,794 ,766 ,726 ,629 ,573

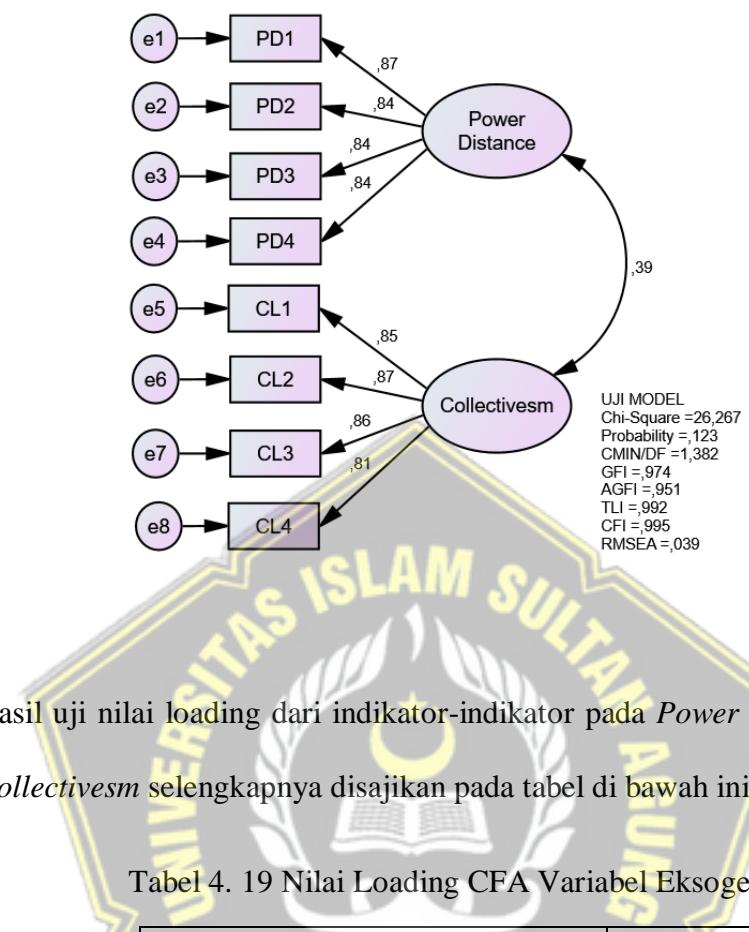
Determinant of sample covariance matrix = 468756,698

Pada hasil di atas menunjukkan bahwa nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 468756,698 dan jauh dari nol artinya bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang diamati.

4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel eksogen yang terdiri dari 2 variabel yaitu *Power Distance low* dan *Collectivism* selengkapnya disajikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 4. 2 Model CFA Variabel Eksogen



Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada *Power Distance low* dan *Collectivesm* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 19 Nilai Loading CFA Variabel Eksogen

	Estimate
PD1 <--- Power_Distannce Low	,868
PD2 <--- Power_Distannce Low	,839
PD3 <--- Power_Distannce Low	,843
PD4 <--- Power_Distannce Low	,837
CL1 <--- Collectivesm	,846
CL2 <--- Collectivesm	,872
CL3 <--- Collectivesm	,862
CL4 <--- Collectivesm	,805

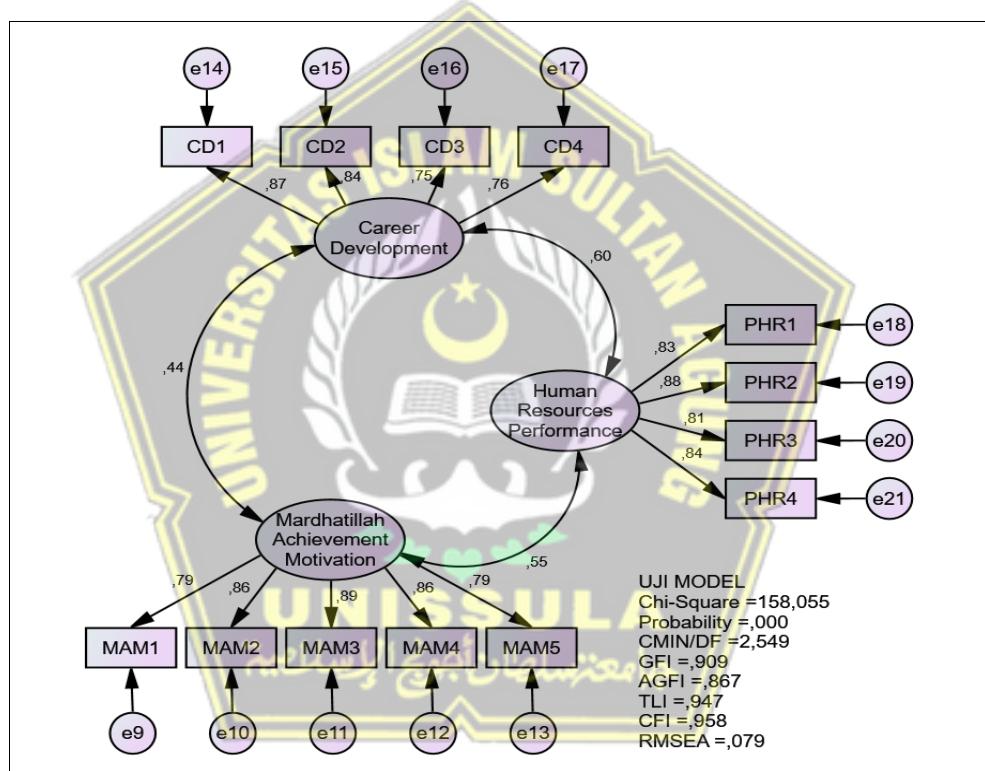
Pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Power Distance* diperoleh nilai loading tertinggi pada indikator PD1 sebesar 0.868 dan terendah pada indikator PD4 sebesar 0.837. Pada variabel *Collectivesm* diperoleh nilai loading tertinggi pada indikator CL2 sebesar 0.872 dan terendah

pada indikator CL4 sebesar 0.805. Hasil nilai loading menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading > 0.7 .

4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) endogen yaitu variabel *Mardhatillah Achievement Motivation*, *Carier development* dan *Human Resources Performance* selengkapnya disajikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 4. 3 Model CFA Variabel Endogen



Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada pada model endogen selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 20 Nilai Loading CFA Variabel Endogen

		Estimate
MAM1 <---	Mardhatillah_Achievement_Motivation	,785
MAM2 <---	Mardhatillah_Achievement_Motivation	,858
MAM3 <---	Mardhatillah_Achievement_Motivation	,886
MAM4 <---	Mardhatillah_Achievement_Motivation	,861
MAM5 <---	Mardhatillah_Achievement_Motivation	,789
CD1 <---	Career_Development	,873
CD2 <---	Career_Development	,844
CD3 <---	Career_Development	,754
CD4 <---	Career_Development	,759
PHR1 <---	Human_Resources_Performance	,828
PHR2 <---	Human_Resources_Performance	,884
PHR3 <---	Human_Resources_Performance	,807
PHR4 <---	Human_Resources_Performance	,836

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Mardhatillah Achievement Motivation* diperoleh nilai loading tertinggi pada indikator MAM3 sebesar 0.886 dan terendah pada indikator MAM1 sebesar 0.785. Pada variabel *Career Development* nilai loading tertinggi pada indikator CD1 sebesar 0.873 dan terendah pada indikator CD3 hanya 0.754. Pada variabel *Human Resource Performance* nilai loading tertinggi pada indikator PHR2 sebesar 0.884 dan terendah pada indikator PHR3 hanya 0.807. Hasil nilai loading menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading > 0.7 .

4.6 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indicator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Batasan *cut off value* dari konstruk reliabilitas >0.7 sedangkan *variance extracted* >0.5 . Rumus *construct reliability* sebagai berikut :

$$Construct - Reliability = \frac{(\sum Std. loading)^2}{(\sum Std. loading)^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Rumus *variance extracted* berikut ini :

$$Variance Extracted = \frac{\sum Std. Loading^2}{\sum Std. Loading^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.

Hasil pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 21 Pengujian Construct Reliability dan Variance Extracted

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurmen Error (1-Std Loading ²)	Conruct Reliability	Variance Extracted
1	Power Distannce	PD1	0,868	0,753	0,247	0,910	0,717
		PD2	0,839	0,704	0,296		
		PD3	0,844	0,712	0,288		
		PD4	0,836	0,699	0,301		
		Σ	3,387	2,869	1,131		
		Σ^2	11,472				
2	Collectivesm	CL1	0,854	0,729	0,271	0,910	0,716

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measuremen Error (1-Std Loading ²)	Contract Reliability	Variance Extracted
		CL2	0,868	0,753	0,247		
		CL3	0,86	0,740	0,260		
		CL4	0,802	0,643	0,357		
		Σ	3,384	2,866	1,134		
		Σ^2	11,451				
3	Mardhatillah Achievement Motivation	MAM1	0,782	0,612	0,388		
		MAM2	0,859	0,738	0,262		
		MAM3	0,887	0,787	0,213		
		MAM4	0,858	0,736	0,264		
		MAM5	0,786	0,618	0,382		
		Σ	4,172	3,490	1,510		
		Σ^2	17,406				
4	Career Development	CD1	0,873	0,762	0,238		
		CD2	0,844	0,712	0,288		
		CD3	0,754	0,569	0,431		
		CD4	0,759	0,576	0,424		
		Σ	3,230	2,619	1,381		
		Σ^2	10,433				
5	Human Resources Performance	PHR1	0,828	0,686	0,314		
		PHR2	0,885	0,783	0,217		
		PHR3	0,807	0,651	0,349		
		PHR4	0,836	0,699	0,301		
		Σ	3,356	2,819	1,181		
		Σ^2	11,263				

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas di atas menunjukkan bahwa variabel

Power Distance sebesar 0.910, *Collectivesm* 0.910, *Mardhatillah Achievement*

Motivation 0.920, *Carier Development* 0.883 dan *Human Resources*

Performance sebesar 0.905. Semua variabel laten tersebut memenuhi kriteria

syarat *cut off value* >0.70. Demikian nilai *variance extracted* untuk variabel

Power Distance sebesar 0.717, *Collectivesm* 0.716, *Mardhatillah Achievement*

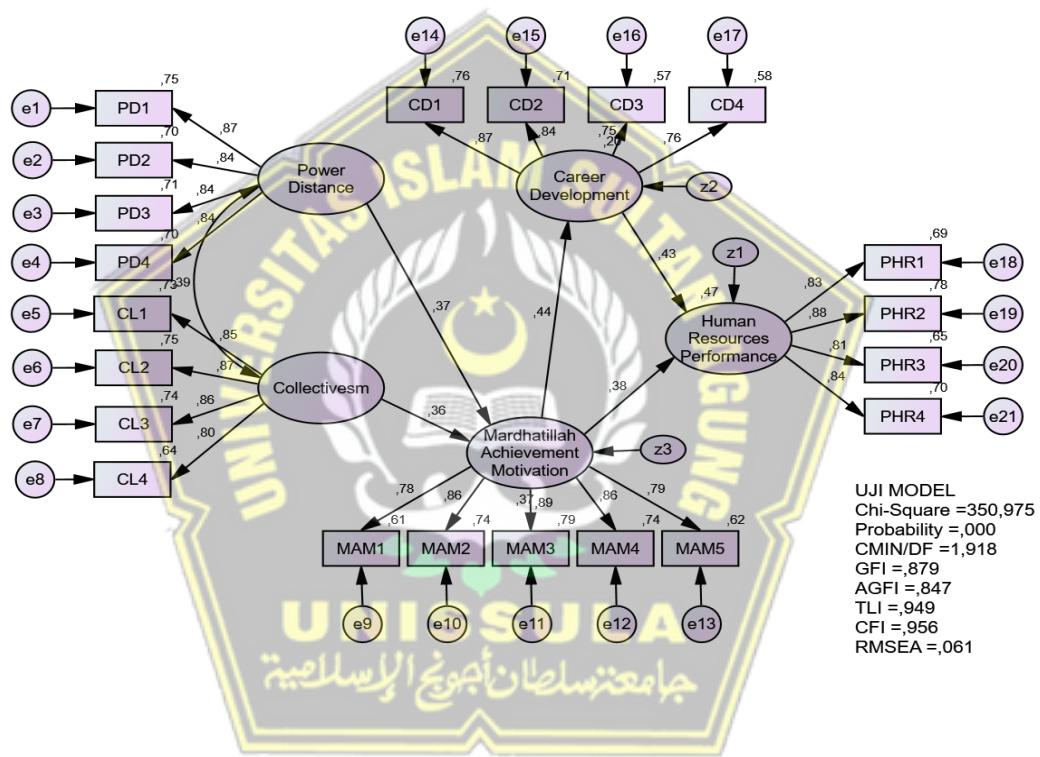
Motivation 0.698, *Carier Development* 0.655 dan *Human Resources*

Performance sebesar 0.705 memenuhi syarat *cut off value* >0.50 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memenuhi kriteria reliabilitas.

4.7 Model Persamaan Struktural

Dari model CFA tersebut di atas kemudian digabungkan menjadi satu model struktural. Hasil model struktural selengkapnya disajikan sebagai berikut:

Gambar 4. 4 Model Struktural 1



Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 350.975, probabilitas (p) 0.000, cmin/df sebesar 1.918, RMSEA 0.061, GFI 0.875, AGFI 0.847 dan TLI sebesar 0.948 dan CFI 0.956. Dari hasil ini tersebut nilai chi square masih tinggi dan probabilitas masih lebih kecil dari 0.000. Untuk menurunkan nilai chi-square lebih rendah/kecil dengan melakukan modifikasi model.

Modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan eror dari indikator dengan menggunakan output *modification indices* yang diperoleh dari model. Selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini

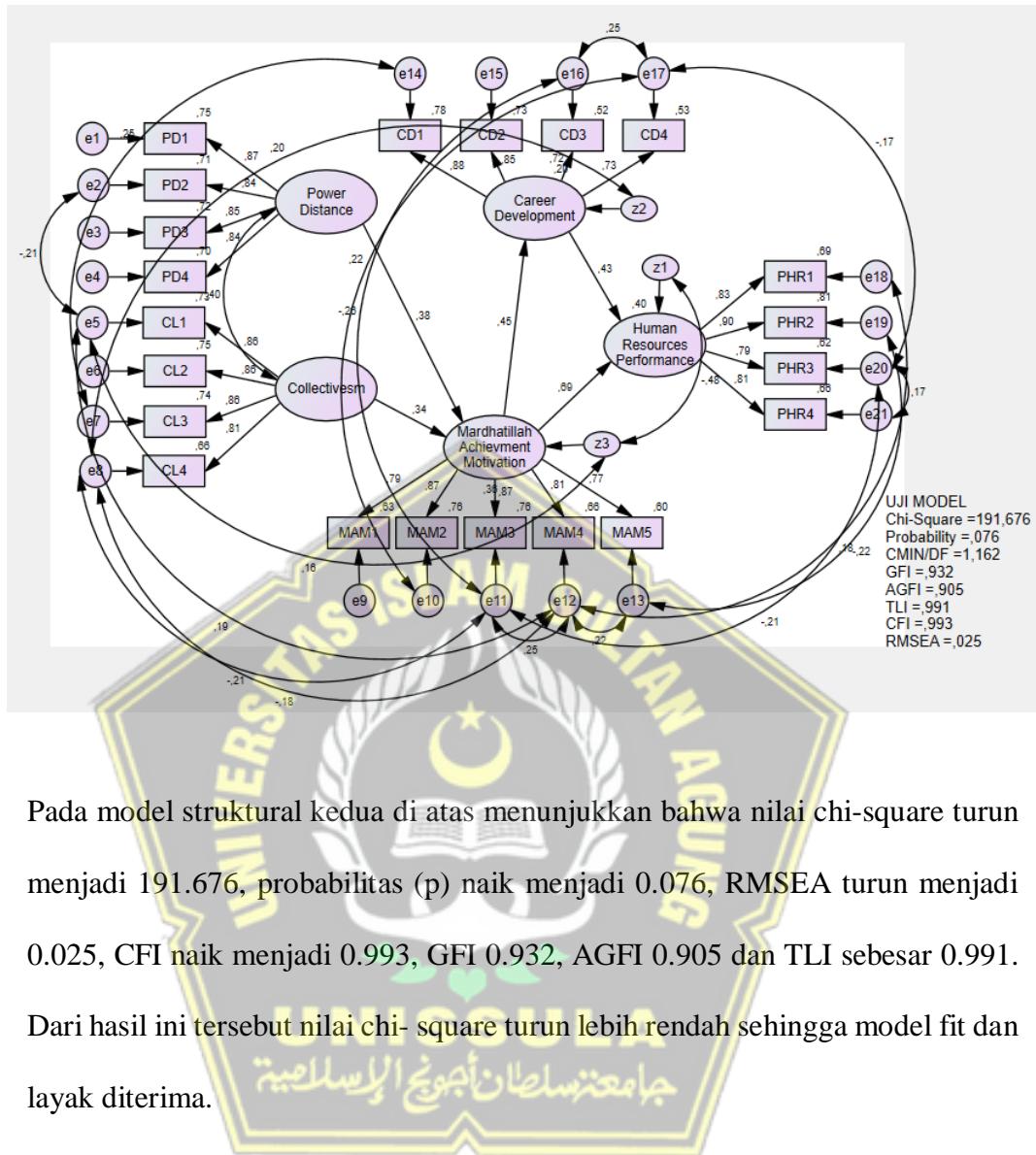
Tabel 4. 22 Modification indices

	M.I.	Par Change
z1 <--> z3	8,596	-,329
eror20 <--> eror21	4,966	,232
eror17 <--> eror20	6,961	-,240
eror16 <--> eror17	10,181	,322
eror13 <--> eror19	8,070	-,258
eror12 <--> eror18	7,097	,285
eror12 <--> eror13	5,143	,231
eror11 <--> eror20	8,129	-,249
eror11 <--> eror16	15,158	-,383
eror11 <--> eror12	5,167	,190
eror10 <--> eror17	6,617	,226
eror8 <--> z2	9,270	,500
eror8 <--> eror12	7,598	-,300
eror8 <--> eror11	6,364	-,235
eror7 <--> eror14	6,743	,294
eror5 <--> z3	11,332	,305
eror5 <--> eror12	10,868	,308
eror2 <--> eror5	9,018	-,232

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa modifikasi dengan mengkorelasikan antar eror indikator. Korelasi antara eror16 dengan eror17 menurunkan nilai chi square sebesar 10.181 kemudian eror5 dan eror12 menurunkan nilai chi square 10.332 demikian untuk korelasi yang lain sampai. Setelah dilakukan korelasi antar eror selanjutnya dilakukan uji model struktural kedua.

Hasil model struktural 2 setelah dilakukan modifikasi model disajikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 4. 5 Model Struktural 2



Pada model struktural kedua di atas menunjukkan bahwa nilai chi-square turun menjadi 191.676, probabilitas (p) naik menjadi 0.076, RMSEA turun menjadi 0.025, CFI naik menjadi 0.993, GFI 0.932, AGFI 0.905 dan TLI sebesar 0.991.

Dari hasil ini tersebut nilai chi- square turun lebih rendah sehingga model fit dan layak diterima.

4.7.1 Absolute Fit Measures

Absolute fit measures adalah ukuran langsung digunakan untuk mengetahui seberapa baik model yang ditetapkan dalam penelitian mampu memproduksi data yang diamati. Berdasarkan hasil kesesuaian model yang fit, karena memenuhi indeks pengujian berdasarkan *rule of thumb* yang disyaratkan. Artinya, model tersebut secara empirik dapat diujikan (terdapat

kesesuaian dengan data) yang digunakan dalam studi ini. Ukuran yang digunakan berdasarkan jenis *absolute fit measures* sebagai berikut :

1) χ^2 –Chi-Square

Chi-Square (χ^2) merupakan ukuran fundamental dari overall fit, jika nilai chi-square kecil maka akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang besar hal ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dengan kata lain, pengujian ini nilai chi-square (χ^2) yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0.05 sehingga tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi. Hasil pengujian diperoleh nilai chi-square yang kecil/rendah sebesar 191.676 dan probabilitas $0.096 > 0.05$ sehingga model fit.

2) CMIN/DF

CMIN/DF merupakan nilai chi-square dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN (*the Minimum sample discrepancy function*) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Indeks ini umumnya dilaporkan para peneliti sebagai salah satu indicator untuk mengukur fit-nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistic χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2.00 atau bahkan kurang dari 3.00 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data. Dalam penelitian ini model menghasilkan CMIN/DF sebesar $1.162 < 2$ termasuk fit sehingga dikategorikan model diterima.

3) RMSEA

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model. Hasil nilai RMSEA model penelitian sebesar 0.025 artinya bahwa model fit diterima. Ukuran RMSEA lebih tahan dengan jumlah sampel atau tidak dipengaruhi oleh jumlah sampel yang digunakan. Sehingga ukuran yang mudah untuk menguji kelayakan model SEM lebih tepat menggunakan nilai RMSEA.

4) GFI

Goodness of Fit Index (GFI) adalah ukuran relative jumlah varians dan kovarians dalam S (matriks kovarians data sampel) yang dijelaskan oleh Σ (matrik kovarians populasi). Indeks kesesuaian dit ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasikan. GFI adalah ukuran nonstatistik yang mempunyai rentang nilai antara 0-1. Nilai >0.9 menunjukkan model fit. Nilai GFI penelitian ini sebesar $0.932 > 0.90$ artinya bahwa model fit.

Tabel 4. 23 Absolute Fit Measures

Goodness of Fit Index	Cut off value	Estimasi	Keterangan
Absolute Fit Measures			
χ^2 -Chi-square	191.676	Kecil	Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.162	Fit
Probabilitas	≥ 0.05	0.076	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.025	Fit
GFI	≥ 0.90	0.910	Fit

4.7.2 Incremental fit Measures

Incremental fit Measures dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model yang diestimasi oleh peneliti dibandingkan dengan beberapa model alternative. Beberapa ukuran yang digunakan sebagai berikut :

1) AGFI

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit Index ini dapat di-adjust terhadap *degress of freedom* (df) yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Nilai AGFI yang direkomendasikan ≥ 0.90 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai AGFI sebesar $0.905 > 0.90$ artinya bahwa model fit.

2) TLI

Tucker Lewis index (TLI) adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan terhadap baseline model. Nilai yang direkomendasikan kriteria fit ≥ 0.95 . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar $0.991 > 0.95$ artinya bahwa model fit.

3) CFI

Nilai *Comparative Fit Index* (CFI) indeks ini adalah pada rentang nilai antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit*. Nilai CFI yang direkomendasikan sebesar ≥ 0.95 . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai CFI sebesar $0.993 > 0.95$ artinya bahwa model fit.

4) NFI

Normed Fit Index (NFI) nilai *cut off value* untuk indeks ini adalah mendekati 0.90. NFI sebesar 1.0 mengindikasikan bahwa model *perfect fit*. Dalam penelitian ini nilai NFI sebesar $0.952 > 0.90$ artinya bahwa model fit.

Tabel 4. 24 Incremental Fit Measures

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Estimasi</i>	Keterangan
<i>Incremental fit Measures</i>			
AGFI	≥ 0.90	0.905	Fit
TLI	≥ 0.95	0.991	Fit
CFI	≥ 0.95	0.993	Fit
NFI	≥ 0.90	0.952	Fit

4.7.3 Uji Kausalitas

Hasil model *Structural Equation Modeling* untuk pengujian kausalitas selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 25 Regression weight Pengujian Hipotesis Model Struktural

Hipotesis		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan	
Power Distannce Low	--->	Mardhatillah Achievement Motivation	0,327	0,052	6,284	0,000	Signifikan
Collectivesm	--->	Mardhatillah Achievement Motivation	0,290	0,051	5,639	0,000	Signifikan
Mardhatillah Achievement Motivation	--->	Career Development	0,611	0,095	6,455	0,000	Signifikan
Mardhatillah Achievement Motivation	--->	Human_Resources Performance	0,848	0,128	6,638	0,000	Signifikan
Career Development	--->	Human Resources Performance	0,382	0,058	6,632	0,000	Signifikan

4.7.4 Pengujian Model Empiris

Pengujian model empiris dilakukan dengan menguji hipotesis yang dikembangkan dari model. Jika nilai critical ratio (CR) >1.96 dan p-value <0.05 maka tolak H_0 dan terima H_0 jika nilai critical ratio <1.96 dan p-value >0.05 . Hasil pengujian hipotesis selengkapnya disajikan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Nilai estimasi koefisien pengaruh *Power Distance low* terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* sebesar 0.327, nilai CR 6.284 dan p-value 0.000. Karena nilai p-value $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Power Distance low* signifikan berpengaruh positif terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* pada tingkat signifikansi 5%. Semakin tinggi *power distance low* maka *Mardhatillah Achievement Motivation* akan semakin meningkat. Dengan demikian, maka hipotesis satu yang menyatakan bahwa Semakin tinggi power distance low maka

Mardhatillah Achievement Motivation akan semakin meningkat dapat **diterima**

2. Hipotesis 2

Nilai estimasi koefisien pengaruh *Collectivesm* terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* sebesar 0.290, nilai CR 5.639 dan p-value 0.000. Karena nilai p-value $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Collectivesm* signifikan berpengaruh positif terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* pada tingkat signifikansi 5%. Semakin tinggi *Collectivesm* maka *Mardhatillah Achievement Motivation* akan semakin meningkat. Dengan demikian, maka hipotesis dua yang menyatakan bahwa Semakin tinggi collectivism maka Mardhatillah Achievement Motivation akan semakin meningkat dapat **diterima**

3. Hipotesis 3

Nilai estimasi koefisien pengaruh *Mardhatillah Achievement Motivation* terhadap *Career Development* sebesar 0611, nilai CR 6.455 dan p-value 0.000. Karena nilai p-value $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* signifikan berpengaruh positif terhadap *Career Development* pada tingkat signifikansi 5%. Semakin tinggi *Mardhatillah Achievement Motivation* maka *Career Development* akan semakin meningkat. Dengan demikian, maka hipotesis tiga yang menyatakan bahwa Semakin tinggi *Mardhatillah Achievement Motivation* maka *Career Development* akan semakin meningkat dapat **diterima**

4. Hipotesis 4

Nilai estimasi koefisien pengaruh *Mardhatillah Achievement Motivation* terhadap *Human Resource Performance* sebesar 0.848, nilai CR 6.638 dan p-value 0.000. Karena nilai p-value $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* signifikan berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance* pada tingkat signifikansi 5%. Semakin tinggi *Mardhatillah Achievement Motivation* maka *Human Resource Performance* akan semakin meningkat. Dengan demikian, maka hipotesis empat yang menyatakan bahwa Semakin tinggi *Mardhatillah Achievement Motivation* maka *Human Resource Performance* akan semakin meningkat dapat **diterima**

5. Hipotesis 5

Nilai estimasi koefisien pengaruh *Career Development* terhadap *Human Resource Performance* sebesar 0.382, nilai CR 6.632 dan p-value 0.000. Karena nilai p-value $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Career Development* signifikan berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance* pada tingkat signifikansi 5%. Semakin tinggi *Career Development* maka *Human Resource Performance* semakin meningkat. Dengan demikian, maka hipotesis lima yang menyatakan bahwa Semakin tinggi *Career Development* maka *Human Resource Performance* akan semakin meningkat dapat **diterima**

4.8 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

4.8.1 Analisis Pengaruh Langsung (direct effect)

Pengaruh langsung (direct effect) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah tunggal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil output model dari AMOS 25 yang digunakan dalam penelitian ini, nilai koefisien pengaruh langsung selengkapnya disajikan di bawah ini.

Tabel 4. 26 Standardized Direct Effect

	Collectivesm	Power Distance low	Mardhatillah Achievement Motivation	Career Development	Human Resources Performance
Mardhatillah Achievement Motivation	,335	,382	,000	,000	,000
Career Development	,000	,000	,449	,000	,000
Human Resources Performance	,000	,000	,692	,425	,000

Pada tabel di atas tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung (direct effect) dari masing-masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen yaitu :

- 1) Pengaruh langsung dari *Power Distance Low* terhadap *Marthadillah Achievement Motivation* sebesar 0.382.
- 2) Pengaruh langsung dari *Collectivesm* terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation* sebesar 0.335.
- 3) Pengaruh langsung dari *Martdhatillah Achievement Motivation* terhadap *Career Development* sebesar 0.449.
- 4) Pengaruh langsung dari *Mardhatillah Achievement Motivation* terhadap *Human Resources* sebesar 0.692.

- 5) Pengaruh langsung dari *Career Development* terhadap *Human Resources Performance* sebesar 0,452.

Hasil menunjukkan bahwa variabel Mardhatillah Achievement Motivation memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap Human Resources Performance dengan koefisien sebesar 0,692, diikuti oleh pengaruh terhadap Career Development sebesar 0,449. Selain itu, variabel Career Development juga berpengaruh langsung terhadap Human Resources Performance sebesar 0,425. Sementara itu, dua variabel budaya organisasi, yaitu Power Distance Low dan Collectivism, berpengaruh langsung terhadap Mardhatillah Achievement Motivation masing-masing sebesar 0,382 dan 0,335. Secara umum, hasil ini menggambarkan adanya hubungan positif yang signifikan antarvariabel, di mana semakin kuat nilai budaya organisasi dan Mardhatillah Achievement Motivation pegawai, semakin tinggi pula kinerja dan Career Development yang dicapai.

4.8.2 Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang diperoleh melalui sebeuah variabel antara. Berdasarkan hasil output dengan program AMOS 25, nilai masing-masing pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 27 Standardized Indirect Effect

	Collectivesm	Power Distance low	Mardhatillah Achievement Motivation	Career Development	Human Resources Performance
Mardhatillah Achievement Motivation	,000	,000	,000	,000	,000
Career Development	,150	,171	,000	,000	,000
Human Resources Performance	,296	,337	,191	,000	,000

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (indirect effect) dari masing-masing variabel laten terhadap variabel laten lainnya yaitu :

- 1) Pengaruh tidak langsung dari *Power Distance Low* terhadap *Career Development* sebesar 0.171.
- 2) Pengaruh tidak langsung dari *Colectivesm* terhadap *Career Development* sebesar 0.150.
- 3) Pengaruh tidak langsung dari *Power Distance Low* terhadap *Human Resources Performance* sebesar 0.337.
- 4) Pengaruh tidak langsung dari *Colectivesm* terhadap *Human Resources Performance* sebesar 0.296.
- 5) Pengaruh tidak langsung dari *Mardhatillah Achievement* terhadap *Human Resources Performance* sebesar 0.191.
- 6) Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa terdapat beberapa jalur pengaruh tidak langsung yang signifikan dalam model penelitian ini. Variabel Power Distance Low dan Collectivism memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Career Development dan Human Resources Performance melalui Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development.

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung tertinggi terdapat pada jalur Power Distance Low terhadap Human Resources Performance sebesar 0,337, diikuti oleh Collectivism terhadap Human Resources Performance sebesar 0,296, serta Mardhatillah Achievement Motivation terhadap Human Resources Performance melalui Career Development sebesar 0,191. Hasil ini memperlihatkan

bahwa nilai-nilai budaya organisasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, melainkan melalui pembentukan Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development yang menjadi perantara.

Tabel 4. 28 Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

No.	Variabel	Pengaruh	Collectivesm	Power Distance low	Mardhatillah Achievement Motivation	Career Development	Human Resources Performance
1	Mardhatillah Achievement Motivation	Langsung	0,335	0,382	0	0	0
		Tidak Langsung	0	0	0	0	0
		Total	0,335	0,382	0	0	0
2	Career Development	Langsung	0	0	0,449	0	0
		Tidak Langsung	0,15	0,171	0	0	0
		Total	0,15	0,171	0,449	0	0
3	Human Resources Performance	Langsung	0	0	0,692	0,425	0
		Tidak Langsung	0,296	0,337	0,191	0	0
		Total	0,296 ⁴	0,337 ³	0,883 ¹	0,425 ²	0

Hasil menunjukkan bahwa variabel Mardhatillah Achievement Motivation memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap Human Resources Performance dengan koefisien sebesar 0,692, diikuti oleh pengaruh terhadap Career Development sebesar 0,449. Selain itu, variabel Career Development juga berpengaruh langsung terhadap Human Resources Performance sebesar 0,425. Sementara itu, dua variabel budaya organisasi, yaitu Power Distance Low dan Collectivism, berpengaruh langsung terhadap Mardhatillah Achievement Motivation masing-masing sebesar 0,382 dan 0,335. Secara umum, hasil ini menggambarkan adanya hubungan positif yang signifikan antarvariabel, di mana semakin kuat nilai budaya organisasi power distance low dan collectivism dan

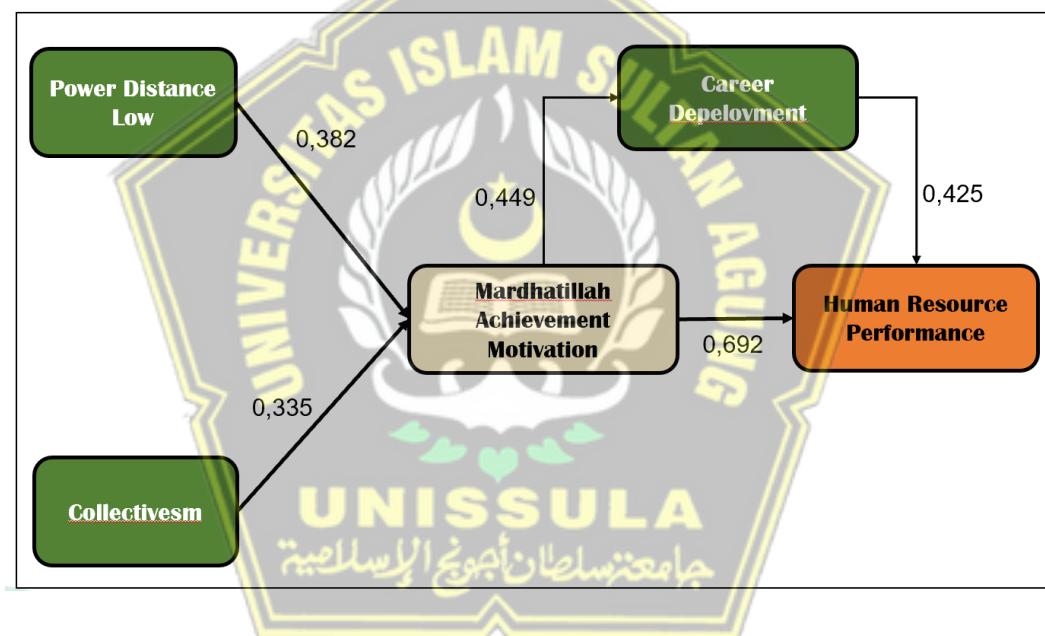
Mardhatillah Achievement Motivation pegawai, semakin tinggi pula kinerja dan Career Development yang dicapai

Sedangkan Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa terdapat beberapa jalur pengaruh tidak langsung yang signifikan. Variabel Power Distance Low dan Collectivism memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Career Development dan Human Resources Performance melalui Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung tertinggi terdapat pada jalur Power Distance Low terhadap Human Resources Performance sebesar 0,337, diikuti oleh Collectivism terhadap Human Resources Performance sebesar 0,296, serta Mardhatillah Achievement Motivation terhadap Human Resources Performance melalui Career Development sebesar 0,191. Hasil ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi power distance low dan career development tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, melainkan melalui pembentukan Mardhatillah Achievement Motivation dan Career Development yang menjadi perantara.

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (indirect effect) dari masing-masing variabel laten terhadap variabel laten lainnya yaitu : Total pengaruh Collectivism terhadap Human Resources Performance 0,296. Total Power Distance Low terhadap Human Resources Performance sebesar 0,337, Total Mardhatillah Achievement Motivation terhadap Human Resources Performance sebesar 0,883, Total career development terhadap Human Resources Performance sebesar 0,425. Berdasarkan pengaruh total tersebut, menunjukkan bahwa variable Collectivism memiliki pengaruh terhadap Human Resources Performance sebesar 29,6 persen. Dilanjutkan pengaruh Power Distance Low

terhadap Human Resources Performance sebesar 33,7 persen, pengaruh Mardhatillah Achievement Motivation terhadap Human Resources Performance paling dominan sebesar 88,3 persen, dan terakhir pengaruh career development terhadap Human Resources Performance sebesar 42,5 persen. Oleh karena itu upaya peningkatan Human Resources Performance pertama diprioritaskan dari Mardhatillah Achievement Motivation. Kedua melalui career development. Ketiga melalui Power Distance Low dan terakhir melalui Collectivism.

Gambar 4. 6 Pengaruh Langsung Model Mardhatillah Achievement Motivation



4.9 Pembahasan

4.9.1 Pengaruh power distance low terhadap mardatilah achievement motivation.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Power Distance low* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation*, dengan koefisien 0,327, nilai CR = 6,284, dan p-value =

0,000. Temuan ini menegaskan bahwa semakin rendah tingkat jarak kekuasaan dalam suatu organisasi, maka motivasi individu untuk mencapai prestasi dalam kerangka nilai spiritual (Mardhatillah Achievement Mmotivation) juga semakin meningkat. Secara statistik, p-value yang jauh di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan.

Secara teoritis, *Power Distance* adalah dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede, menggambarkan seberapa jauh anggota masyarakat menerima ketimpangan kekuasaan dalam institusi. Dalam konteks *power distance low*, individu merasa bebas menyuarakan pendapat, mendapatkan akses informasi yang setara, dan mengalami komunikasi yang lebih terbuka. Budaya seperti ini meningkatkan perasaan keterlibatan dan kepemilikan terhadap tujuan bersama, yang memperkuat motivasi intrinsik termasuk dalam aspek pencapaian spiritual. (Hofstede, 2011) menyatakan bahwa *power distance low* mendorong partisipasi dan meningkatkan kepercayaan dalam organisasi, yang merupakan dasar dari motivasi berprestasi.

Penelitian (S. Wang & Fränti, 2022) menyatakan bahwa budaya *power distance low* memperkuat motivasi kerja karena karyawan merasa lebih dihargai dan berdaya, terutama dalam konteks lintas budaya antara perusahaan. Dalam konteks religious, *power distance low* dapat diartikan sebagai ruang komunikasi horizontal yang mendukung internalisasi nilai-nilai keagamaan secara aktif, yang kemudian memperkuat motivasi untuk meraih keridhaan Tuhan melalui kerja dan kontribusi positif. Penelitian (Yıldırım & Deniz, 2020) dalam konteks pendidikan menunjukkan bahwa guru yang bekerja dalam lingkungan dengan *power distance low* menunjukkan tingkat motivasi kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh (Zeb et al., 2014) menyatakan bahwa *power distance low* meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi karyawan secara signifikan. Hal ini memperkuat bahwa iklim organisasi yang terbuka dan setara menciptakan ruang bagi motivasi untuk tumbuh, termasuk motivasi yang berbasis nilai-nilai spiritual. Dalam hal ini, *Mardhatillah Achievement Motivation* sebagai bentuk pencapaian yang diniatkan untuk mendapatkan keridhaan Allah, dapat berkembang optimal ketika individu merasa berdaya dan dihargai dalam lingkungannya.

Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *semakin tinggi Power Distance low, maka Mardhatillah Achievement Motivation akan semakin meningkat*, dapat diterima secara teoritis dan empiris. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi atau komunitas keagamaan yang mengedepankan kesetaraan dan keterbukaan dalam struktur sosial dan komunikasi, mampu menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan motivasi spiritual berbasis prestasi (Motivation achievement mardhatillah). Oleh karena itu, menciptakan budaya organisasi yang mengurangi jarak kekuasaan dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan performa spiritual dan etos kerja.

4.9.2 Pengaruh *Collectivism* terhadap *mardatilah achievement motivation*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Collectivism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation*, dengan estimasi koefisien sebesar 0,290, CR 5,639, dan p-value = 0,000. Ini berarti bahwa semakin tinggi orientasi *collectivism* seseorang, semakin besar dorongan spiritual untuk mencapai prestasi yang diniatkan demi keridhaan Allah (*Mardhatillah Achievement*

Motivation). Signifikansi statistik ini menunjukkan bahwa nilai-nilai collectivism berperan sebagai salah satu fondasi psikologis dalam memperkuat *Mardhatillah Achievement Motivation*.

Secara teoritis, *collectivism* sebagai dimensi budaya yang dikemukakan oleh Hofstede menggambarkan nilai-nilai kebersamaan, harmoni sosial, dan kepedulian terhadap kelompok. Dalam konteks motivasi spiritual, individu yang berorientasi *collectivism* cenderung memiliki motivasi berprestasi bukan semata demi keuntungan pribadi, tetapi demi kontribusi terhadap komunitas dan nilai transendental. Hasil penelitian (Hoxha & Ramadani, 2023) menyatakan bahwa nilai-nilai *collectivism* dapat meningkatkan kinerja individu melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dan moderasi sifat kepribadian.

Penelitian yang dilakukan oleh (S. Chen et al., 2024), yang menyatakan bahwa *collectivism* meningkatkan ketahanan dan kinerja karyawan, lingkungan kerja yang menekankan *collectivism* memberikan ruang bagi munculnya motivasi kerja dan prestasi berdasarkan ikatan nilai dan tujuan kelompok. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Teh, 2025) menyatakan bahwa nilai *collectivism* dan orientasi sosial memperkuat *achievement motivation* dan niat untuk berbagi pengetahuan sebagai bagian dari kontribusi kolektif dalam organisasi.

Penelitian oleh (Guterman et al., 2024) dalam konteks pendidikan menyatakan bahwa siswa dengan orientasi *collectivism* cenderung memiliki *learning goals* dan *achievement orientation* yang lebih kuat dibandingkan individu berorientasi individualism. Hal ini menunjukkan bahwa *collectivism* tidak hanya mendorong solidaritas, tetapi juga memperkuat orientasi terhadap pencapaian

dalam konteks nilai dan norma sosial. Penelitian oleh (Triguero-Sánchez et al., 2022) menambahkan bahwa budaya organisasi berbasis collectivism secara signifikan meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai publik karena terciptanya rasa tanggung jawab sosial dan harmoni nilai bersama.

Dengan demikian, hipotesis kedua dapat diterima berdasarkan bukti empiris dan teori yang mendukung. *Collectivism* terbukti memperkuat motivasi individu untuk mencapai prestasi dalam kerangka nilai spiritual Mardhatillah Achievement Motivation . Nilai-nilai kebersamaan, solidaritas, dan tanggung jawab sosial yang melekat pada budaya collectivism mendorong individu untuk meraih pencapaian bukan sekadar demi diri sendiri, melainkan sebagai bentuk kontribusi bermakna kepada komunitas dan sebagai ibadah kepada Tuhan. Oleh karena itu, pendekatan collectivism dapat dimanfaatkan oleh organisasi, pendidikan, maupun sosial dalam membangun motivasi spiritual yang berorientasi pada prestasi.

4.9.3 Pengaruh *mardatilah achievement motivation* terhadap *career development*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Career Development* dengan nilai koefisien sebesar 0,611, CR sebesar 6,455, dan p-value = 0,000. Hal ini menegaskan bahwa motivasi pencapaian yang dilandasi oleh nilai spiritual yaitu Mardhatillah Achievement Motivation menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan upaya individu untuk mengembangkan karier. Semakin tinggi dorongan spiritual untuk meraih keridhaan Allah (*mardhatillah*), semakin besar pula kemungkinan individu menetapkan tujuan karier yang jelas, meningkatkan keterampilan, dan mengejar peluang pertumbuhan profesional. Temuan ini sejalan

dengan teori motivasi McClelland yang menyebutkan bahwa individu dengan kebutuhan pencapaian tinggi akan cenderung menetapkan standar tinggi untuk dirinya sendiri dan mencari pengakuan atas keberhasilan (McClelland, 1958).

Mardhatillah Achievement Motivation memiliki perbedaan dibandingkan dengan motivasi berprestasi konvensional karena tidak semata bertujuan memperoleh pengakuan sosial atau material, melainkan mengejar nilai transendental. Penelitian yang dilakukan oleh (Puffer et al., 2023) menunjukkan bahwa orientasi religius memiliki perkembangan karier yang lebih kuat karena nilai spiritual memberi arah dan makna dalam pilihan karier. Dalam penelitian ini, *Mardhatillah Achievement Motivation* bertindak sebagai dorongan intrinsik yang memperkuat ketekunan, integritas, dan dedikasi dalam menjalani proses pengembangan karier.

Dukungan empiris terhadap pengaruh positif motivasi pencapaian terhadap pengembangan karier juga didukung oleh penelitian (Z. Chen & Han, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi secara signifikan memengaruhi kematangan karier, dengan *career self-efficacy* sebagai mediator penting. Artinya, individu dengan motivasi pencapaian tinggi tidak hanya memiliki keinginan untuk sukses, tetapi juga percaya bahwa mereka mampu mencapainya. Dalam konteks spiritual, kepercayaan ini diperkuat oleh keyakinan bahwa usaha mereka memiliki nilai ibadah, yang menjadikan proses pengembangan karier sebagai bagian dari pencapaian spiritual.

Koefisien sebesar 0,611 menunjukkan pengaruh yang cukup besar dan bermakna secara praktis. Artinya, jika motivasi spiritual dalam diri seseorang

meningkat, maka proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan strategi pengembangan karier juga akan meningkat secara signifikan. Temuan ini diperkuat penelitian (Liu et al., 2025) yang menyatakan bahwa motivasi pencapaian menjadi mediator penting dalam hubungan antara kecocokan individu dan organisasi dengan persepsi keberhasilan karier . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pencapaian memiliki kekuatan untuk menjembatani nilai-nilai pribadi dengan tujuan profesional.

Dengan demikian, hipotesis bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap *Career Development* dapat diterima secara statistik dan teoritis. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual bukan hanya berdampak pada aspek moral atau religius seseorang, tetapi juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif dan perencanaan masa depan yang strategis. Maka dari itu, organisasi atau institusi yang berbasis nilai spiritual dapat mengembangkan sistem pengembangan karier yang memperkuat motivasi spiritual sebagai fondasi peningkatan kapasitas dan kontribusi anggotanya.

4.9.4 Pengaruh *mardatilah achievement motivation* terhadap *human resources performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resource Performance* dengan nilai koefisien sebesar 0,848, CR 6,638, dan p-value 0,000. Nilai koefisien yang tinggi ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi yang dilandasi oleh nilai-nilai spiritual atau pencapaian untuk mendapat keridhaan Allah (*Mardhatillah Achievement Motivation*) memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja

sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan konsep motivasi intrinsik yang menyatakan bahwa ketika seseorang merasa pekerjaannya bermakna secara spiritual, maka komitmen dan performa mereka akan meningkat (Ahmad et al., 2024).

Secara teoritis, pendekatan spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) menjelaskan bahwa nilai spiritual yang terinternalisasi dalam motivasi karyawan dapat memperkuat loyalitas, etos kerja, dan integritas. Hasil penelitian oleh (Ahmad et al., 2024) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan langsung terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan kerja dan persepsi makna kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Legiman & Widayati, 2024) menambahkan bahwa motivasi pencapaian tidak hanya meningkatkan kinerja langsung, tetapi juga mendorong perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Hal ini berarti bahwa individu dengan *achievement motivation* cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi dan inovasi yang meningkatkan performa kerja. Dalam konteks ini, nilai spiritual dari Mardhatillah Achievement Motivation memperluas cakupan kontribusi individu pada level inovasi dan inisiatif kerja.

Selain itu, penelitian oleh (Sutoni et al., 2025) menyatakan bahwa motivasi pencapaian dan kualitas sumber daya manusia saling berinteraksi dalam mendorong kinerja pegawai, serta komitmen organisasi menjadi penguatan penting dalam memperbesar dampak motivasi terhadap performa. Penelitian oleh (Chiu et al., 2023) juga menyatakan bahwa motivasi dapat mendorong otonomi kerja yang berujung pada peningkatan kinerja kreatif dan layanan.

Penelitian oleh (Nusraningrum et al., 2024) memperjelas jalur hubungan antara motivasi dan kinerja melalui keterlibatan kerja sebagai mediator penting. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik, terutama yang bersumber dari nilai-nilai spiritual seperti *Mardhatillah*, mereka lebih terlibat dan menunjukkan performa yang lebih tinggi. Berdasarkan berbagai bukti tersebut, maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *semakin tinggi Mardhatillah Achievement Motivation maka Human Resource Performance akan semakin meningkat* dapat diterima secara kuat, baik dari sisi teoritis maupun empiris.

4.9.5 Pengaruh *career development* terhadap *human resources performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Human Resource Performance*, dengan nilai koefisien 0,382, CR 6,632, dan p-value 0,000. Artinya, setiap peningkatan dalam aktivitas pengembangan karier individu akan disertai dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Meskipun besarnya pengaruh tidak sebesar variabel lain seperti achievement motivation, namun hubungan ini tetap berarti secara praktis dan mendukung hipotesis bahwa pengembangan karier merupakan elemen penting dalam strategi peningkatan kinerja organisasi.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan oleh pendekatan *human capital theory* yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan individu akan menghasilkan peningkatan produktivitas melalui penguatan kompetensi kerja. Karyawan yang memiliki peluang untuk berkembang secara profesional, baik melalui pelatihan, mentoring, ataupun jalur promosi yang jelas, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh (Setiyawan et al., 2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karier secara signifikan

memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan keterampilan, kepercayaan diri, dan komitmen kerja.

Beberapa penelitian mendukung temuan ini (Prasetya & Utami, 2024)) menyatakan bahwa pengembangan karier, jika dikombinasikan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja, memiliki dampak yang signifikan terhadap performa karyawan di sektor layanan. Sementara itu, dalam penelitian oleh (Njeru & Wambua, 2024), pengembangan karier ditemukan meningkatkan keterlibatan dan efektivitas kerja melalui peningkatan kejelasan peran dan orientasi masa depan . sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Ogbuma, 2025) menyatakan bahwa elemen-elemen pengembangan karier seperti promosi, pelatihan, dan bimbingan karier memberikan kontribusi positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

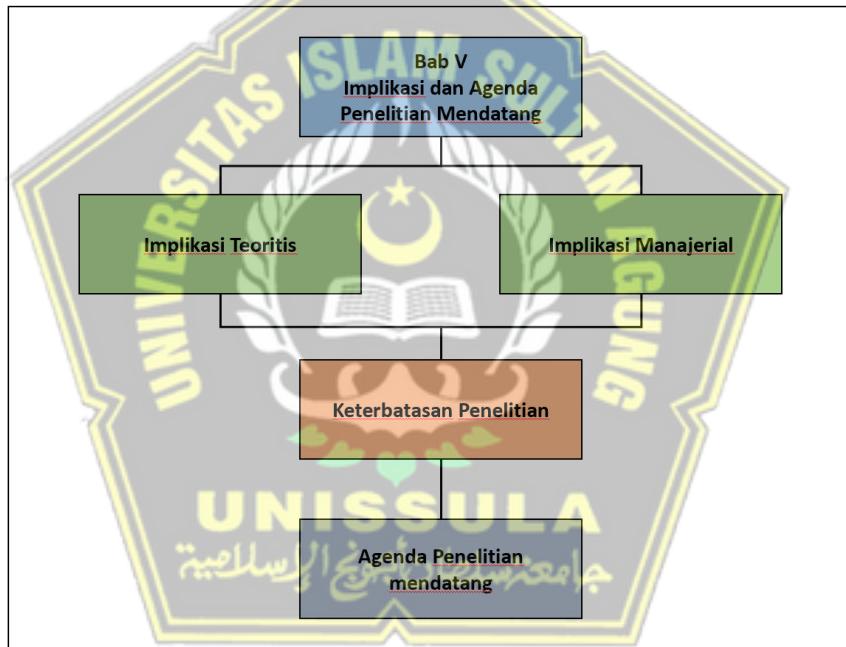
Koefisien 0,382 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam indikator *Career Development* akan meningkatkan *Human Resource Performance* sebesar 0,382 unit, asumsi variabel lain tetap. Nilai CR yang tinggi menunjukkan bahwa hasil ini sangat signifikan secara statistik. Implikasi adalah bahwa organisasi harus secara aktif merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karier seperti pelatihan kompetensi, perencanaan karier, dan mentoring, sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian (Alzaydi et al., 2022) menyatakan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan kepercayaan diri dan adaptabilitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

BAB V

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Pada Bab V akan menguraikan implikasi dan agenda penelitian mendatang, yang terdiri dari implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Secara alur, sistematika penulisan Bab V sebagaimana Gambar 5.1.

Gambar 5. 1 Alur Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



5.1 Implikasi Teoritis

Teori dasar yang dikembangkan studi ini adalah Motivation Achievement, implikasi teori dapat dijelaskan sebagai berikut.

Achievement Motivation

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap penguatan teori *Achievement Motivation* yang dikemukakan oleh David McClelland, yang

berasumsi bahwa individu terdorong untuk mencapai prestasi karena adanya dorongan internal yang disebut *need for achievement*. Hasil temuan empiris yang menunjukkan bahwa motivasi pencapaian berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan perkembangan karier menegaskan bahwa dorongan untuk berprestasi tidak hanya merupakan aspek psikologis individual, tetapi juga memiliki dasar teoretis yang kuat dalam menjelaskan perilaku manusia dalam konteks sosial dan budaya yang lebih luas. Dengan demikian, teori ini semakin relevan sebagai kerangka untuk memahami dinamika motivasi dalam berbagai konteks kehidupan modern.

Selanjutnya, hasil penelitian ini memperluas cakupan teori *Achievement Motivation* dengan mengaitkannya pada dimensi nilai religius yang memberikan makna transcendental terhadap perilaku berprestasi. Dorongan untuk mencapai keberhasilan tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian material atau pengakuan eksternal, melainkan juga didasari oleh tujuan spiritual, seperti keinginan untuk memperoleh keridhaan Tuhan. Integrasi antara aspek psikologis dan religius ini menandai pergeseran paradigma dari motivasi yang bersifat individualistik menuju motivasi yang berlandaskan nilai-nilai moral dan spiritual (*Mardhatillah Achievement Motivation*), memperkaya teori McClelland agar lebih kontekstual terhadap budaya yang berorientasi pada nilai relegiutas.

Implikasi ini mengindikasikan bahwa motivasi pencapaian bersifat multidimensional, mencakup orientasi terhadap tujuan-tujuan material maupun non-material. Dalam kerangka ini, prestasi tidak hanya diukur melalui indikator objektif seperti jabatan, gaji, atau status sosial, melainkan juga melalui nilai-nilai intrinsik seperti makna, kontribusi sosial, dan kedekatan spiritual. Dengan demikian, teori *Achievement Motivation* perlu dikembangkan menjadi lebih

fleksibel dan komprehensif agar mampu mengakomodasi keberagaman nilai serta tujuan hidup individu dalam berbagai latar budaya dan religiusitas.

Selain memperluas dimensi teoritisnya, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Achievement Motivation* memiliki peran sebagai variabel mediator dalam berbagai model konseptual perilaku organisasi. Temuan empiris memperlihatkan bahwa motivasi berprestasi mampu menjembatani hubungan antara nilai personal, budaya kerja, dan performa individu di tempat kerja. Hal ini memperkuat posisi teori motivasi pencapaian sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai individu diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang berorientasi pada kinerja dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, teori ini dapat diintegrasikan ke dalam model-model teoritis lain seperti *job performance*, *organizational commitment*, atau *leadership effectiveness*.

Dari perspektif budaya dan organisasi, penelitian ini menegaskan bahwa teori *Achievement Motivation* perlu diadaptasi sesuai konteks sosial di mana individu berada. Nilai-nilai seperti *collectivism*, *power distance low*, dan spiritualitas terbukti memengaruhi bagaimana dorongan berprestasi bekerja dalam sistem sosial tertentu, dari sisi metodologis, implikasi teoritis penelitian ini terletak pada perlunya pengembangan instrumen pengukuran motivasi pencapaian yang sensitif terhadap konteks budaya dan nilai religius. Instrumen yang selama ini digunakan cenderung menitikberatkan pada aspek materialistik, sehingga kurang mampu menangkap dimensi spiritual dari dorongan berprestasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan teoritis untuk merancang alat ukur baru yang lebih komprehensif dan kontekstual, sehingga dapat merepresentasikan motivasi pencapaian secara lebih utuh dalam konteks sosial, moral, dan religius.

Nilai Religius Mardhatillah

Penelitian ini memperkuat posisi nilai religius *Mardhatillah* yakni niat bekerja untuk memperoleh keridhaan Allah sebagai konstruk psikologis yang sahih dan dapat diukur secara empiris. Nilai religius sering dipandang sebatas prinsip keagamaan yang bersifat normatif, bukan sebagai variabel psikologis yang dapat diuji. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai spiritual dapat berperan aktif dalam membentuk perilaku kerja dan motivasi individu, menegaskan bahwa aspek religius tidak hanya menjadi latar belakang nilai pribadi, tetapi juga bagian integral dari struktur motivasi manusia. Dengan demikian, nilai *Mardhatillah* dapat diakui sebagai salah satu dimensi dalam teori motivasi dan perilaku organisasi.

Temuan ini juga menantang pandangan dalam teori motivasi klasik yang selama ini mendominasi kerangka psikologi organisasi. Teori seperti achievement motivation, hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori ekspektansi Vroom lebih banyak berakar pada paradigma materialistik yang menekankan pencapaian pribadi, kenyamanan, atau kepuasan kerja sebagai pendorong utama perilaku. Dengan hadirnya nilai *Mardhatillah*, penelitian ini memberikan dasar teoritis bahwa dorongan spiritual dapat berfungsi setara bahkan dalam konteks tertentu lebih dominan dibandingkan motivator eksternal seperti gaji, status, atau penghargaan. Implikasi ini menegaskan perlunya revisi atau perluasan terhadap paradigma motivasi klasik agar mencakup dimensi spiritual dalam memahami motivasi kerja.

Penelitian ini memperkaya teori *workplace spirituality* dengan memberikan landasan konseptual yang lebih spesifik berbasis nilai keislaman. Teori *workplace spirituality* yang selama ini berfokus pada aspek makna kerja, komunitas, dan keselarasan nilai, memperoleh penguatan baru melalui integrasi konsep *Mardhatillah* yang menyatukan dimensi vertical, hubungan manusia dengan Tuhan dan dimensi horizontal, kontribusi sosial dan profesional. Dengan demikian, nilai religius ini memberikan kedalaman spiritual yang menjadikan tempat kerja bukan hanya ruang ekonomi, tetapi juga arena pengabdian moral dan ibadah.

Selain itu, penelitian ini turut menjembatani dua bidang keilmuan yang sebelumnya berjalan secara paralel, yakni psikologi agama dan psikologi organisasi. Nilai *Mardhatillah* menunjukkan bahwa dimensi spiritual tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis individu, tetapi juga memperkuat loyalitas, komitmen, dan kinerja dalam konteks organisasi. Integrasi ini membuka ruang baru bagi pengembangan teori lintas bidang yang mengkaji bagaimana iman dan spiritualitas dapat dimodelkan dalam perilaku kerja dan dinamika organisasi modern, sehingga menjembatani kesenjangan antara orientasi spiritual dan profesional.

Implikasi teoritis berikutnya terlihat dalam perluasan model nilai kerja Islami. Selama ini, nilai-nilai seperti *amanah*, *ikhlas*, dan *barakah* banyak digunakan sebagai pedoman etis dalam perilaku kerja Islami, namun belum banyak penelitian yang menjadikan *Mardhatillah* sebagai orientasi tujuan kerja yang eksplisit. Dengan mengangkat *Mardhatillah* sebagai variabel teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang nilai kerja Islami, dari sekadar kerangka etika menuju kerangka motivasional yang mendasari perilaku berprestasi. Hal ini dapat

menjadi fondasi bagi pengembangan model manajemen Islam yang berbasis pada nilai dan orientasi spiritual, bukan hanya pada norma perilaku.

Secara lebih luas, penelitian ini memberi dasar bagi reorientasi teori dan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai. Integrasi nilai *Mardhatillah* dalam kebijakan sumber daya manusia membuka peluang pengembangan model motivasi kerja, sistem rekrutmen, dan program pengembangan karier yang menekankan keseimbangan antara kompetensi profesional dan orientasi spiritual. Implikasi teoritis ini menegaskan bahwa teori dan praktik manajemen modern perlu bergerak menuju paradigma berbasis nilai, di mana spiritualitas dan religiusitas menjadi sumber motivasi yang berperan dalam membentuk perilaku, etos kerja, dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Novelty Mardhatillah Achievement Motivation



Gambar 5. 2 Mardhatillah Achievement Motivation

Gambar 5.2 tersebut merupakan karakteristik *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM) sebagai bentuk motivasi berprestasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual Islam. Terdapat lima dimensi utama dalam *Mardhatillah Achievement Motivation* yang saling berinteraksi. Pertama, semangat kuat mencapai tujuan dengan keikhlasan, yang menggambarkan motivasi intrinsik yang disertai kesadaran spiritual, di mana kerja keras dilakukan karena Allah, bukan semata untuk imbalan eksternal. Kedua, bekerja berdasarkan niat dan kejujuran sesuai syariat, yang menegaskan bahwa proses pencapaian harus berlandaskan etika dan moralitas Islam. Ketiga, konsistensi dalam bekerja secara berkualitas (itqan), sebagai manifestasi tanggung jawab spiritual yang menuntut kesempurnaan dan profesionalitas kerja. Keempat, keterlibatan aktif dalam kegiatan bermanfaat demi kebermanfaatan dan ridha Allah, yang menekankan kontribusi sosial sebagai dimensi penting dari keberhasilan. Kelima, berusaha mencapai tujuan menantang sebagai bentuk amal shalih dan ihsan, di mana tantangan dipandang sebagai sarana meningkatkan kualitas amal dan keimanan.

Konsep *Mardhatillah Achievement Motivation* merupakan kontribusi teoritis yang penting dalam bidang psikologi organisasi karena berhasil mengintegrasikan dua dimensi besar, yakni teori motivasi pencapaian (*achievement motivation theory*) dan nilai-nilai spiritual Islam. Teori motivasi konvensional yang dikembangkan oleh McClelland dan para penerusnya cenderung menitikberatkan pada dorongan kebutuhan berprestasi, keunggulan kompetitif, atau penghargaan eksternal. Sementara itu, konsep *Mardhatillah* memperluas ruang lingkup teori ini dengan menambahkan dimensi transcendental yang berorientasi pada keridhaan Tuhan. Dengan demikian, motivasi tidak lagi dipahami hanya sebagai dorongan

rasional atau emosional, tetapi juga sebagai panggilan spiritual yang menuntun perilaku kerja menuju makna dan nilai yang lebih tinggi.

Kebaruan ini juga menghasilkan kontribusi terhadap pengembangan teori motivasi hibrid, yakni motivasi yang bersumber dari kombinasi antara dorongan pencapaian duniawi dan tujuan spiritual. Dalam literatur psikologi klasik, motivasi biasanya diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama: motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri individu, dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari faktor luar seperti imbalan atau hukuman. Konsep *Mardhatillah Achievement Motivation* memperkenalkan lapisan baru berupa motivasi intrinsik-spiritual, di mana seseorang terdorong untuk berprestasi karena keyakinan religius dan niat untuk memperoleh ridha Ilahi. Model ini membuka peluang teoretis baru dalam memahami dinamika motivasi manusia yang multidimensional, khususnya dalam konteks masyarakat yang berakar pada nilai-nilai religius.

Secara teoretis, kebaruan ini mendorong redefinisi terhadap makna tujuan dalam teori motivasi pencapaian. Jika dalam teori klasik tujuan berprestasi diukur melalui hasil yang bersifat duniawi seperti promosi, penghargaan, atau status sosial, maka *Mardhatillah Achievement Motivation* memperluas orientasi tujuan tersebut untuk mencakup dimensi spiritual seperti kebermaknaan ibadah, kontribusi terhadap masyarakat, dan pencarian keridhaan Tuhan. Hal ini menantang paradigma lama yang bersifat materialistik dan mengarahkan teori motivasi untuk mengakomodasi aspek spiritualitas yang telah lama diabaikan. Dengan demikian, konsep ini memberikan landasan teoretis bagi pemahaman bahwa motivasi manusia tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga moral dan transendental.

Selain itu, konsep ini memberikan kontribusi penting terhadap teori etos kerja Islami. Jika selama ini etos kerja Islami banyak didekati dari aspek moral seperti kejujuran, amanah, dan keikhlasan, maka *Mardhatillah Achievement Motivation* menambahkan dimensi motivasional yang menekankan semangat berprestasi sebagai bagian dari ibadah. Bekerja keras dan mencapai hasil terbaik bukan hanya tuntutan profesional, tetapi juga manifestasi dari pengabdian spiritual. Oleh karena itu, kebaruan ini memperluas teori etos kerja Islami dari sekadar norma perilaku menjadi kerangka motivasional yang menghubungkan nilai religius dengan dorongan berprestasi.

Dalam tataran organisasi, konsep *Mardhatillah Achievement Motivation* memiliki implikasi teoretis terhadap pengembangan teori kinerja berbasis nilai, efisiensi, dan produktivitas dapat diperluas dengan memasukkan indikator spiritual seperti keikhlasan, keberkahan, kejujuran, dan tanggung jawab moral. Dengan demikian, organisasi dapat menilai keberhasilan tidak hanya dari capaian kuantitatif, tetapi juga dari kontribusi terhadap nilai kemanusiaan dan spiritual. Model ini memberikan arah baru bagi pengembangan teori kinerja yang menyeimbangkan dimensi material dan spiritual secara harmonis.

Novelty ini menjadi dasar bagi pengembangan model manajemen Islam yang lebih komprehensif, yang tidak hanya menekankan aspek hukum (syariah) atau moral (akhlak), tetapi juga memasukkan dimensi psikologis-spiritual dalam sistem manajemen. Dengan menjadikan *Mardhatillah Achievement Motivation* sebagai inti teori, pendekatan manajemen Islam dapat menjadi lebih aplikatif, adaptif, dan relevan terhadap dinamika organisasi modern. Hal ini memberikan arah baru bagi pengembangan teori manajemen berbasis nilai, di mana spiritualitas

menjadi sumber energi dan arah bagi pencapaian tujuan organisasi yang berkelanjutan serta bermakna secara moral dan sosial.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, khususnya yang berkarakter keislaman.

1. Pengaruh *power distance low* terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation*.



Temuan bahwa power distance low berpengaruh positif terhadap Mardhatillah Achievement Motivation memberikan implikasi strategis bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam harus dimulai dari pembangunan budaya organisasi yang egaliter. Ketika interaksi antara pimpinan dan dosen berlangsung secara terbuka dan partisipatif, dosen merasakan adanya penghargaan terhadap kontribusinya. Hal ini menjadi pondasi penting bagi terbentuknya motivasi spiritual yang kuat, yang dalam konteks penelitian ini tercermin melalui Mardhatillah Achievement Motivation.

Secara manajerial, penerapan pola kepemimpinan transformasional dan partisipatif menjadi sangat relevan. Kebijakan akademik seperti penugasan tridarma, penilaian beban kerja, maupun perencanaan penelitian perlu melibatkan dosen sejak tahap perumusan. Kehadiran ruang dialog yang terbuka memperkuat rasa memiliki, sehingga tanggung jawab moral dan spiritual dosen meningkat.

Selain itu, transparansi manajerial merupakan komponen kunci dalam menciptakan persepsi keadilan prosedural. Ketika pimpinan menerapkan keterbukaan dalam informasi terkait kinerja, promosi jabatan, dan pengembangan kompetensi, maka nilai integritas dan kejujuran turut terinternalisasi dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini secara langsung memperkuat motivasi spiritual yang menjadi basis *Mardhatillah Achievement Motivation*.

Dalam jangka panjang, reduksi jarak kekuasaan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, minim konflik, dan kaya kolaborasi. Lingkungan kerja semacam ini tidak hanya menguatkan motivasi spiritual, tetapi juga memfasilitasi berbagai perilaku positif yang diperlukan dalam peningkatan kinerja akademik. Dengan demikian, penerapan *power distance low* bukan sekadar perubahan budaya, tetapi strategi mendasar untuk memperkuat motivasi berbasis nilai di institusi pendidikan tinggi Islam.

2. Pengaruh positif *Collectivism* terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation*.



Pengaruh positif collectivism terhadap Mardhatillah Achievement Motivation mengisyaratkan bahwa budaya kebersamaan perlu menjadi inti dalam tata kelola organisasi. Dalam lingkungan pendidikan tinggi Islam, kerja kolektif tidak hanya dilihat dari aspek fungsional tetapi juga memiliki dimensi spiritual berupa ukhuwah, semangat tolong-menolong, dan orientasi kemaslahatan. Ketika dosen bekerja dalam kerangka kolektif, mereka cenderung menginternalisasi nilai spiritual yang kemudian memperkuat *Mardhatillah Achievement Motivation*.

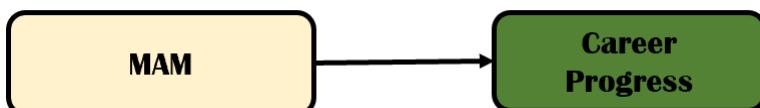
Dari perspektif manajerial, penguatan budaya kolektif dapat diwujudkan melalui penyediaan ruang kolaborasi yang lebih sistematis, seperti riset kelompok, tim pengabdian masyarakat, serta proyek akademik yang dilakukan lintas prodi. Ketika kerja tim menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja, tidak hanya memperkuat produktivitas akademik tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab moral bersama.

Selain itu, pembentukan komunitas akademik lintas fakultas memiliki peran penting dalam memperkuat internalisasi nilai empati, kepedulian sosial, dan solidaritas. Komunitas semacam ini memungkinkan dosen untuk saling bertukar pengalaman, memberikan dukungan akademik, dan menumbuhkan semangat kolektif dalam mencapai prestasi akademik.

Budaya kerja individualistik yang masih sering ditemukan di perguruan tinggi menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, standar kinerja, pedoman penelitian, dan pembagian beban kerja perlu dirancang sedemikian rupa agar tidak menghambat kolaborasi. Dengan terciptanya ekosistem organisasi yang menempatkan kebersamaan sebagai nilai inti, motivasi spiritual yang menjadi dasar MAM dapat tumbuh dengan lebih kuat dan berkelanjutan.

Dengan demikian, collectivism dan *power distance low* saling melengkapi dalam membentuk motivasi berprestasi berbasis nilai spiritual. Jika H1 memperkuat motivasi melalui keadilan dan keterbukaan, maka H2 menumbuhkan motivasi melalui kebersamaan dan solidaritas.

3. Pengaruh *Mardatilah Ahievement Motivation* terhadap *Career Development*.



Temuan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* berpengaruh kuat terhadap pengembangan karier menunjukkan bahwa nilai spiritual memainkan peran fundamental dalam membangun kapasitas profesional dosen. Dosen yang bekerja dengan orientasi mencari ridha Allah cenderung menunjukkan ketekunan, integritas, dan semangat belajar yang tinggi, sehingga lebih cepat meraih jenjang karier akademik.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah perlunya integrasi nilai spiritual dalam sistem pengembangan karier. Pelatihan dosen perlu dirancang tidak hanya untuk peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga untuk memperkuat aspek etika akademik, integritas ilmiah, dan spiritualitas kerja. Pendekatan ini menjadikan pengembangan karier sebagai proses holistik yang menyentuh aspek kepribadian, profesionalisme, dan religiusitas.

Selain itu, kejelasan jalur karier menjadi faktor penting untuk mengoptimalkan dorongan spiritual tersebut. Sistem promosi yang transparan, adil, dan terarah akan memperkuat keyakinan bahwa setiap usaha yang dilakukan dengan ikhlas dan berorientasi *Mardhatillah* akan menghasilkan kemajuan nyata. Dalam konteks ini, mentor akademik berperan besar dalam mendorong dosen agar terus produktif dalam publikasi, penelitian, dan pelayanan akademik.

Ruang pengembangan kompetensi yang terstruktur juga diperlukan agar motivasi spiritual dapat ditransformasikan menjadi pencapaian karier yang konkret. Kesempatan mengikuti pelatihan penelitian, workshop penulisan, dan bimbingan hibah akan mempercepat peningkatan kapasitas akademik dosen. Ketika motivasi intrinsik bertemu dengan fasilitasi institusi, perkembangan karier dosen akan meningkat secara signifikan.

Secara keseluruhan, H3 menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karier tidak dapat dilepaskan dari penguatan motivasi spiritual. MAM bertindak sebagai motor penggerak seluruh aktivitas peningkatan kapasitas, yang kemudian menjadi dasar bagi peningkatan kinerja tridarma.

4. Pengaruh *Mardatilah Achievement Motivation* terhadap *Human Resources Performance*.



Hasil penelitian menegaskan bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM) merupakan faktor yang memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Temuan ini menempatkan motivasi spiritual yakni *Mardhatillah Achievement Motivation* sebagai fondasi utama yang mendorong dosen untuk mencapai standar tridarma yang tinggi. Dalam konteks ini, motivasi tidak lagi dipahami sebagai pendorong perilaku kerja semata, melainkan sebagai kekuatan transendental yang mengubah aktivitas profesional menjadi bentuk pengabdian bernilai ibadah.

Implikasi strategis dari temuan ini adalah perlunya memasukkan indikator nilai spiritual ke dalam kerangka manajemen kinerja dosen. Sistem penilaian tidak hanya berorientasi pada jumlah publikasi atau aktivitas pengabdian, tetapi juga harus mencerminkan kualitas moral seperti integritas, amanah, etos kerja, dan keikhlasan. Ketika dimensi spiritual termasuk dalam parameter evaluasi, dosen akan terpacu untuk menjaga konsistensi kualitas kerja karena terdapat kesesuaian antara tuntutan sistem dengan nilai-nilai inti *Mardhatillah Achievement Motivation*.

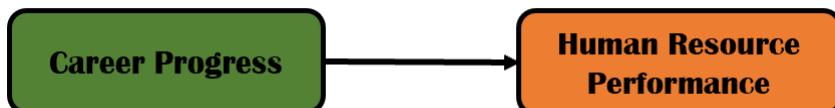
Selain itu, institusi perlu membangun ekosistem kerja yang mendorong internalisasi nilai-nilai spiritual tersebut. Program seperti pelatihan etika akademik, penguatan karakter dosen, dan refleksi nilai dalam kegiatan akademik dapat menjadi sarana yang efektif untuk menumbuhkan motivasi Mardhatillah. Lingkungan kerja yang menghargai dimensi spiritualitas akan memperkuat komitmen dosen untuk menjalankan tridarma secara optimal dan bertanggung jawab.

Di samping penguatan nilai spiritual, kebijakan penghargaan yang selaras dengan prinsip-prinsip Mardhatillah juga perlu dirancang. Penghargaan bukan hanya diberikan atas kuantitas kinerja akademik, tetapi juga atas kualitas kontribusi, komitmen terhadap etika ilmiah, serta pengabdian yang tulus bagi masyarakat. Kebijakan semacam ini akan memperkokoh motivasi berbasis Mardhatillah dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dosen secara keseluruhan.

Dengan demikian, implikasi H4 menyiratkan bahwa penguatan *Mardhatillah Achievement Motivation* harus menjadi prioritas dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam. Ketika nilai-nilai

spiritual terinternalisasi dan tercermin dalam sistem manajemen kinerja, dosen tidak hanya bekerja lebih produktif dan inovatif, tetapi juga menunjukkan peningkatan kualitas tridarma secara berkelanjutan.

5. Pengaruh *Career Development* terhadap Human Resources Performance



Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan pengembangan karier terhadap kinerja sumber daya manusia menegaskan bahwa kapasitas profesional dosen merupakan elemen kunci dalam peningkatan mutu tridarma. Kesempatan karier yang jelas dan didukung program pengembangan kompetensi memungkinkan dosen menghasilkan karya ilmiah dan pengabdian yang lebih berkualitas. Dengan demikian, *Career Development* berperan sebagai instrumen strategis dalam membentuk SDM yang kompeten dan berdaya saing.

Dari perspektif manajerial, perguruan tinggi perlu memperkuat sistem jenjang karier yang transparan, objektif, dan mudah diakses oleh seluruh dosen. Kejelasan mengenai persyaratan kenaikan jabatan akademik serta mekanisme evaluasi kinerja menghasilkan rasa aman psikologis dan memotivasi dosen untuk meningkatkan kompetensinya. Transparansi kebijakan karier juga memperkuat persepsi keadilan yang pada gilirannya meningkatkan komitmen profesional.

Selanjutnya, institusi harus menyediakan berbagai program pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan karier dosen. Pelatihan metodologi penelitian, workshop penulisan ilmiah, pengembangan kompetensi digital, serta coaching

akademik merupakan bentuk intervensi yang dapat meningkatkan kapasitas dosen secara signifikan. Kompetensi yang meningkat akan secara langsung tercermin dalam peningkatan kualitas kinerja tridarma.

Secara keseluruhan, implikasi H5 menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan sekadar proses administratif, melainkan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam. Ketika peluang karier didukung oleh akses pelatihan, mentoring, dan sistem evaluasi yang adil, maka Career Development akan menjadi pendorong utama peningkatan produktivitas dosen, kualitas penelitian, serta kontribusi tridarma secara berkelanjutan. Integrasi pengembangan karier dengan nilai-nilai spiritual hasil temuan H4 juga menjadikannya semakin relevan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara holistik.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan dasar bagi pimpinan perguruan tinggi untuk merancang strategi pengembangan budaya organisasi, sistem karier, dan manajemen kinerja yang selaras dengan nilai-nilai spiritual dan keislaman. Implementasi kebijakan yang konsisten dengan prinsip *power distance low, collectivism, dan Mardhatillah motivation* diyakini mampu meningkatkan daya saing kelembagaan serta memperkuat reputasi akademik perguruan tinggi di tingkat nasional maupun internasional

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil dan arah penelitian berikutnya:

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga hanya menangkap hubungan antar variabel pada satu periode waktu. Hal ini membatasi kemampuan penelitian dalam menjelaskan dinamika perubahan motivasi dan kinerja dosen dari waktu ke waktu. Penelitian lanjutan sebaiknya menggunakan desain longitudinal agar dapat melihat pengaruh jangka panjang dari budaya organisasi dan motivasi terhadap pengembangan karier dan kinerja SDM.
2. Populasi penelitian terbatas pada dosen di perguruan tinggi swasta Islam di Jawa Tengah, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke konteks lain seperti perguruan tinggi negeri, institusi non-keagamaan, atau organisasi sektor publik dan swasta. Studi lanjutan perlu memperluas cakupan wilayah atau sektor untuk menguji konsistensi model Mardhatillah Achievement Motivation pada konteks budaya dan organisasi yang berbeda.
3. Jumlah indikator dan konstruk yang diuji masih terbatas pada lima variabel utama (*Power Distance Low, Collectivism, MAM, Career Development, dan HR Performance*). Dalam kenyataan organisasi, kinerja sumber daya manusian juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, kesejahteraan psikologis, dan work engagement. Penelitian berikutnya disarankan memasukkan variabel mediasi atau moderasi tambahan untuk memperkaya model teoretis.

5.4 Agenda penelitian Mendaratang

Agenda penelitian mendatang diarahkan untuk memperdalam, memperluas, dan memvalidasi model Mardhatillah Achievement Motivation (MAM) dalam konteks yang lebih luas dan dinamis, baik secara teoretis maupun praktis. Beberapa arah penelitian ke depan yang dapat dikembangkan antara lain sebagai berikut:

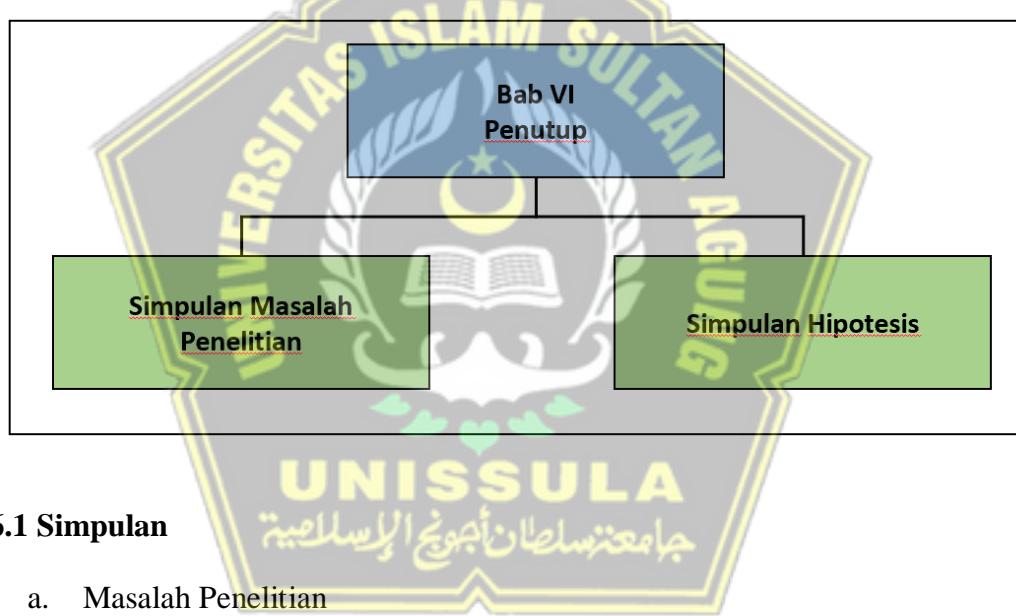
1. Penelitian mendatang dapat memperluas model dengan menambahkan variabel moderator dan mediasi, seperti organizational commitment, work engagement, transformational leadership, atau perceived organizational support. Penambahan variabel ini akan membantu menjelaskan mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara budaya organisasi, motivasi spiritual, dan kinerja SDM.
2. Perlu dilakukan analisis komparatif antar wilayah atau budaya untuk menilai sejauh mana perbedaan nilai-nilai sosial dan budaya (misalnya antara wilayah Jawa, Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi) memengaruhi manifestasi MAM dan implikasinya terhadap kinerja. Pendekatan lintas budaya ini akan memberikan wawasan baru tentang keberlakuan nilai Mardhatillah dalam konteks pluralisme budaya Indonesia.
3. Penelitian masa depan dapat mengkaji pengaruh digitalisasi dan kecerdasan buatan (AI) terhadap motivasi spiritual dan kinerja SDM. Dalam era transformasi digital, peran teknologi dalam sistem evaluasi kinerja, pembelajaran daring, dan pengembangan karier sangat besar. Namun, perlu dipastikan bahwa penerapan teknologi tetap berlandaskan nilai etika dan spiritualitas agar tidak mengikis makna Mardhatillah dalam bekerja.

BAB VI

PENUTUP

Bab VI akan menguraikan penutup berupa simpulan hasil penelitian. Simpulan hasil penelitian mencakup masalah penelitian dan simpulan hipotesis. Simpulan masalah penelitian merupakan simpulan atas permasalahan penelitian yang terjadi. Simpulan hipotesis merupakan jawaban hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Secara alur sistematika penulisan Bab VI sebagaimana Gambar 6.1.

Gambar 6. 1 Alur Penutup



6.1 Simpulan

a. Masalah Penelitian

Permasalahan utama dalam penelitian ini berangkat dari kondisi nyata di berbagai perguruan tinggi swasta Islam di Jawa Tengah yang menghadapi tantangan rendahnya kinerja dosen, khususnya dalam aspek tridarma perguruan tinggi. Indikatornya terlihat dari masih terbatasnya publikasi ilmiah terakreditasi, minimnya inovasi penelitian, lambatnya kenaikan jabatan fungsional akademik, serta belum optimalnya kontribusi dosen dalam pengabdian kepada masyarakat.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan terhadap profesionalisme dosen dan kinerja aktual di lapangan.

Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh dua aspek mendasar dalam budaya organisasi, yaitu tingkat Power Distance dan Collectivism. Budaya organisasi dengan jarak kekuasaan yang tinggi (high power distance) sering menimbulkan komunikasi satu arah, minimnya partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan, dan lemahnya iklim kerja egaliter. Sebaliknya, budaya dengan Power Distance Low diyakini mampu mendorong hubungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan partisipatif. Namun dalam banyak perguruan tinggi swasta, praktik hierarkis dan birokratis masih mendominasi, sehingga membatasi pengembangan potensi dan kreativitas dosen.

Selain itu, budaya kerja individualistik juga menyebabkan lemahnya semangat kebersamaan dan kerja kolektif. Padahal dalam konteks organisasi pendidikan berbasis nilai Islam, Collectivism yang menekankan ukhuwah, solidaritas, dan tujuan bersama merupakan landasan moral yang dapat memperkuat motivasi dan kinerja. Lemahnya budaya kolektif berpotensi menurunkan semangat kontribusi dan tanggung jawab sosial dosen terhadap keberhasilan institusi.

Di sisi lain, hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan karier. Namun, teori motivasi klasik seperti yang dikemukakan oleh McClelland lebih menekankan aspek sekuler berorientasi pada pencapaian material, pengakuan sosial, dan prestasi individu tanpa mempertimbangkan dimensi spiritualitas. Dalam konteks perguruan tinggi Islam, motivasi kerja tidak semata ditujukan untuk

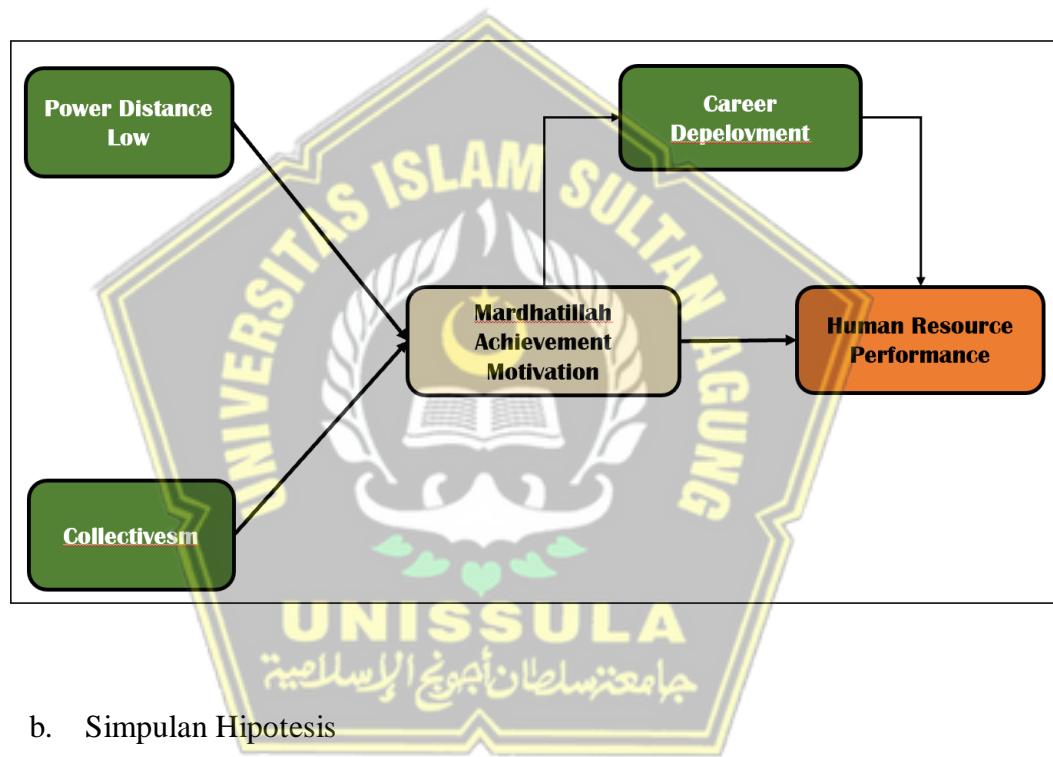
kepuasan pribadi, tetapi juga untuk memperoleh keridaan Allah (Mardhatillah). Oleh karena itu, muncul kebutuhan untuk mengembangkan konsep baru, yaitu *Mardhatillah Achievement Motivation* (MAM), yang mengintegrasikan nilai-nilai keikhlasan, *itqān* (kualitas dan kesungguhan), *syawāb* (kebenaran tindakan), dan kemanfaatan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memfokuskan pada permasalahan bagaimana budaya organisasi khususnya dimensi Power Distance Low dan Collectivism mempengaruhi pembentukan *Mardhatillah Achievement Motivation*, serta bagaimana motivasi spiritual tersebut berdampak terhadap Career Development dan Human Resources Performance dosen. Permasalahan ini juga mencakup sejauh mana pengembangan karier berperan sebagai mekanisme antara yang menjembatani pengaruh motivasi spiritual terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam.

Simpulan masalah penelitian ini menegaskan bahwa rendahnya kinerja dosen tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis dan struktural, tetapi juga oleh faktor kultural dan spiritual. Diperlukan model manajemen sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan budaya organisasi yang egaliter dan kolektif dengan motivasi berprestasi berbasis nilai-nilai spiritual Islam yaitu *Mardhatillah Achievement Motivation*. Model inilah yang kemudian dikembangkan dalam penelitian ini untuk membuktikan keterkaitan antara budaya organisasi, motivasi spiritual (MAM), pengembangan karier, dan kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka secara empiris dapat digambarkan model *Mardhatillah Achievemen Motivation* (MAM) dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Model ini disajikan pada gambar 6.2 berikut ini.

Gambar 6. 2 Model Pengembangan Mardhatillah Achievement Motivation



b. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian telah dikonsepkan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel penelitian dari lima konstruk yang diajukan dan didukung secara empirik, yakni Power Distance Low, Collectivism, Mardhatillah Achievemen Motivation, Career Development dan Human Resource Perfomance, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Power Distance Low berpengaruh positif dan signifikan terhadap Mardhatillah Achievement Motivation. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin egaliter hubungan antara pimpinan dan dosen yang ditandai dengan keterbukaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dua arah semakin tinggi pula Mardhatillah Achievement Motivation dosen dalam bekerja. Budaya organisasi yang tidak hierarkis mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keikhlasan dalam berprestasi demi memperoleh ridha Allah.
2. *Collectivism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Mardhatillah Achievement Motivation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kebersamaan, solidaritas, dan kerja tim yang kuat mampu meningkatkan motivasi dosen untuk berkarya dengan semangat *ukhuwah* dan kemanfaatan bersama. Nilai collectivism menjadi penguat dimensi spiritual dalam bekerja karena menumbuhkan kepedulian sosial dan orientasi moral terhadap hasil kerja.
3. *Mardhatillah Achievement Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Career Development*. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi berlandaskan nilai *Mardhatillah* menunjukkan komitmen lebih tinggi dalam pengembangan kompetensi, penelitian, dan karier akademik. Orientasi kerja yang ikhlas dan *itqâن* (tepat, benar, dan berkualitas) mendorong percepatan pencapaian jenjang karier yang lebih baik.
4. *Mardhatillah Achievement Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resources Performance*. Temuan ini memperkuat peran motivasi spiritual yakni *Mardhatillah Achievement Motivation* sebagai sumber energi positif yang meningkatkan produktivitas dan kualitas tridarma dosen.

Semakin tinggi orientasi kerja Mardhatillah, semakin tinggi pula kinerja akademik, riset, dan pengabdian yang ditunjukkan dosen.

5. *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Resources Performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan karier yang terencana dan didukung oleh pengembangan kompetensi profesional berdampak nyata pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dosen yang memiliki jalur karier yang jelas dan dukungan pengembangan diri akan lebih berdaya saing serta berkontribusi lebih besar pada institusi.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa *Mardhatillah Achievement Motivation* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan budaya organisasi dengan pengembangan karier dan kinerja dosen. Artinya, penguatan budaya egaliter dan kolektif dapat meningkatkan motivasi spiritual, yang pada gilirannya mempercepat pengembangan karier dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam.

Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi Islam tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural atau administratif, tetapi sangat dipengaruhi oleh kekuatan motivasi spiritual yang terinternalisasi dalam diri individu. *Mardhatillah Achievement Motivation* terbukti menjadi elemen paling sentral yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap perkembangan karier dan peningkatan kinerja, sehingga dapat dijadikan dasar bagi pengembangan teori motivasi berprestasi berbasis nilai Islam serta pedoman praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tinggi.

Daftar Pustaka

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Achim, M. I., Dragolea, L., & Balan, G. (2013). "The Importance Of Employee Motivation To Increase Organizational Performance ". *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(15), 685–691. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2013.15.2.32>
- Afrifa-Yamoah E. (2016). Achievement Motivation as a Function of Participation, Strive, Willingness to Work and Maintaining Work: Application of Structural Equation Modelling (SEM). *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 6(3), 133–138. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20160603.06>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. In *Business Horizons* (Vol. 56, Issue 2, pp. 241–249). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Ahmad, S. F. S., Abdul Sabian, N. A. binti, & Nawi, N. R. C. (2024). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance. *Information Management and Business Review*, 16(1(I)S), 272–282. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1\(I\)S.3749](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i1(I)S.3749)
- Ahmed, S., & Ke, X. (2016). Human Resource Management: Employees career development impact on organizational performance. *2016 13th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2016*. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2016.7538459>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7–8), 606–636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Al Mubarak, H. (2023). The Effect of National Culture on the Creation of Positive Emotions: A Study Involving a Selection of States in India. *International Journal of Culture and History*, 10(1), 163. <https://doi.org/10.5296/ijch.v10i1.20898>
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>

- Alkashami, M. (2024). Accessing Developmental HR Practices and Project Performance Relationship in the Construction Industry: Test of a Mediated Model. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 14(1), 43–58. <https://doi.org/10.14424/ijcscm202414103>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alzaydi, S., Alharbi, N., & Altamimi, A. (2022). Career development and employee performance: The role of self-efficacy. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 10(2), 45–58.
- Ameer, N. (2017). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3(5), 183–196. <https://doi.org/10.20469/ijbas.3.10004-5>
- Amna Ahmad Hassan Ali, & Bahijah Abas. (2022). Human Resource Management Practices and Job Performance in UAE: The Mediation Role of Employee Motivation. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(4), 22–29. <https://doi.org/10.55057/ajrbm.2022.4.4.3>
- Amperial, A., Yacob, S., & Amin, S. (2022). The synergy of achievement, affiliation and powermotives on employee performance and commitment career as mediation: a literature examination. In *Put It Right Journal (PIRJ)* (Vol. 1, Issue 1).
- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anra, Y., & Yamin, M. (2017a). Relationships between lecturer performance, organizational culture, leadership, and achievement motivation. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 92–97. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.2.92.97>
- Anra, Y., & Yamin, M. (2017b). Relationships between lecturer performance, organizational culture, leadership, and achievement motivation. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 92–97. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.2.92.97>
- Bashir, F., & Venkatakrishnan, S. (2022). The impact of human resource management practices on affective commitment: An empirical study in micro, small and medium enterprises using partial least squares structural equation

- modelling. *South African Journal of Business Management*, 53(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.3230>
- Basu, S. (2023). Motivation and Its Impact on Employee Performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22–25. <https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016a). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, 32(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016b). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, 32(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategic HRM and sustained competitive advantage* (pp. 82–103). https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8_4
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018a). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018b). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018c). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6
- Chen, S., Hu, X., Xue, Y., & Wang, Y. (2024). The effect of collectivism-oriented human resource management on employee resilience of hospitality employees. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1342318>
- Chen, Z., & Han, L. (2022). Achievement Motivation and Career Maturity of High School Students: The Mediating Role of Career Self-efficacy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 658, 326–330. <https://www.atlantis-press.com/article/125980379.pdf>
- Chikungwa, T., & Chamisa, S. F. (2013). An evaluation of recognition on performance as a motivator: A case of Eastern Cape higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 219–225. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p219>
- Chi, Y.-W., Amin, M. W., Li, S. T., & Ali, M. (2023). Spiritual leadership influence on employee creative service performance: a moderated mediation

- analysis. *BMC Psychology*, 11(1), 262. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01294-0>
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). *The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis*. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5
- Deshpandé, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders? *International Marketing Review*, 30(3), 231–252. <https://doi.org/10.1108/02651331311321981>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- El Junusi, R., Sulistyo, H., Anggraeni, F. S., & Mubarok, F. K. (2023). The Effect Of Moral Global Leadership Moderation On The Relationship Between Achievement Motivation, Smart Work, And Performance. In *International Symposia in Economic Theory and Econometrics* (Vol. 33A, pp. 141–156). <https://doi.org/10.1108/S1571-03862023000033A010>
- El Zein, A., Azouri, M., & Safi, J. (2025). The Impact of Training and Development on Employee Performance: Examining the Mediating Roles of Motivation and Career Development in Lebanese Banks. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 12(1), 19–38. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0102>
- Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. (2022). Organizational Performance Management and the ‘Sustainability’ of the Performance Evaluation System: A View Guided by the Integrative Review Perspective. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 17). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su141711005>
- Froehlich, D. E., Liu, M., & Maria Van der Heijden, B. I. J. (2018). Work in progress: the progression of competence-based employability. *Career Development International*, 23(2), 230–244. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0098>
- Gachunga, H. G., & Wamoto, E. (2012). The effect of career development activities on employee performance: A case study of world agroforestry centre. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 121–142. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/cgp/v11i06/50215>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. In *International Journal of Productivity and Performance*

- Management* (Vol. 71, Issue 7, pp. 3056–3077). Emerald Group Holdings Ltd.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Ghosh, K. (2023). Employee-perceived ‘motivation-enhancing HRM practices’ and career ambition: Social subjective norms explain workplace deviant behavior. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 1074–1096.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12503>
- Ghozali, I. (2016). *Applikasi Analisis Multivariete SPSS 23*.
- Guterman, O., Neuman, A., & Gill, E. (2024). Learning goals and level of individualism among undergraduate students. *Education Inquiry*, 1–22.
<https://doi.org/10.1080/20004508.2024.2359750>
- Guzman, F. A., & Fu, X. (2022). Leader–subordinate congruence in power distance values and voice behaviour: A person–supervisor fit approach. *Applied Psychology*, 71(1), 271–295. <https://doi.org/10.1111/apps.12320>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hambardzumyan, K. (2016). Performance and talent: Pros and cons of performance assessments. In *Handbook of Human Resources Management* (pp. 453–455).
https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_131
- Hartono, S., Syafii, M. L., & Mislan, W. (2021). *Islamic Need for Achievement based on Adaptability to Realize the Performance of the Islamic Cooperative HR in East Java, an Islamic Leadership Agility approach*.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *McGraw-Hill, London*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. In *Online Readings in Psychology and Culture* (Vol. 2, Issue 1). International Association for Cross-Cultural Psychology. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2023). The Impact of Collectivistic Values and Psychological Needs on Individual Performance with Conscientiousness Acting as a Moderator. *Sustainability*, 15(14), 10746.
<https://doi.org/10.3390/su151410746>

- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Hupkens, L., Akkermans, J., Solinger, O., & Khapova, S. (2021). The dynamics of subjective career success: A qualitative inquiry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147638>
- Huselid, M. A. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. In *Management Journal* (Vol. 38, Issue 3). <http://ssrn.com/abstract=1803666>
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022a). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022b). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jnaneswar, K. , & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 647–664. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JNSMA-04-2021-0091>
- Kagwiria Lyria, R., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of career management on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. In *Journal of Human Resource and Leadership ISSN xxxx-xxxx* (Vol. 1, Issue 3). www.iprjb.org
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023a). The effectiveness of career development in mediating the influence

- of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023b). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223–1253. <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Khan, S., Khan, M. I., Rais, M., & Aziz, T. (n.d.). Organizational Productivity: A Critical Analysis of the Impact of Employee Motivation Findings. In *Reviews of Management Sciences* (Vol. 5, Issue 1).
- Komander, V., & König, A. (2024). Organizations on stage: organizational research and the performing arts. *Management Review Quarterly*, 74(1), 303–352. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00301-9>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 730–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.22>
- Kyoung, E. (n.d.). *Power Distance Profiles in Organizations: A Cluster-Analytic Approach and Associations with Organizational Outcomes OPEN ACCESS*. 7(3), 109–125. <https://doi.org/10.51457/kjcp.2023.12.7.3.109>
- Lee, K.-J., & Choi, S.-Y. (2024). Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US. *Technology Analysis and Strategic Management*, 36(11), 3187–3200. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018a). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5–6), 286–304. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018b). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5–6), 286–304. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>

- Legiman, L., & Widayati, T. (2024). Improving Employee Performance through Achievement Motivation and Organizational Learning with The Mediation Role of Innovative Work Behavior. *Untag Business and Accounting Review*, 3(2), 46. <https://doi.org/10.56444/ubar.v3i2.5467>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018a). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018b). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Liu, R., Lv, J., Meng, D., & Hu, A. (2025). The mediating role of achievement motivation in the impact of clinical nurses' individual-organizational fit on career success. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1579410>
- Luo, S., Wang, J., & Tong, D. Y. K. (2020). Does power distance necessarily hinder individual innovation? A moderated-mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062526>
- Luthans, F. (1985). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018a). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018b). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370–396.
- McClelland, D. C. (1958). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. *Free Press, New York Simon and Schuster.*, 92051.
- McClelland, D. C. (1985). *How Motives, Skills, and Values Determine What People Do*.

- Medsker, K. L., & O'Connor, S. R. (2015). Maximizing Motivation: Career Fit and Job Characteristics. *Performance Improvement*, 54(5), 44–48. <https://doi.org/10.1002/pfi.21483>
- Meitisari, N., Hanafi, A., & Wahab, Z. (2018). Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(8). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.8.2018.p8054>
- Muliati, M., Iqbal, M., & Mayapada, A. G. (2020). The Effect of Organizational Culture on Firm Performance With Social Responsibility as Mediating Variable. *Research in World Economy*, 11(5), 279. <https://doi.org/10.5430/rwe.v11n5p279>
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017a). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276 – 299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017b). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017c). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Narulita, S. (2008). Etos Kerja dalam Islam. *Jurnal Studi Al-Qur'an*, IV(1).
- Njeru, J., & Wambua, A. (2024). Career Development Practices and Employee Performance in Public Sector. *East African Journal of Business and Economics*, 6(1), 101–112.
- Novitasari, D., Nugraheni, P. C., & Purwanto, W. (2024). Understanding How Self-Efficacy and Readiness to Change Impact Employee Performance: The Role of Achievement Motivation. *E3S Web of Conferences*, 570. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457003002>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>

- Ogbuma, G. J. (2025). The Effect of Career Development on Employee Performance in Nigerian Manufacturing Firms. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(4), 419–449.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Panagiotakopoulos, A. (2013). The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: The employees' perspective. In *Development and Learning in Organisations* (Vol. 27, Issue 2, pp. 13–15). <https://doi.org/10.1108/14777281311302030>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014a). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografo. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014b). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografo. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Panjaitan, B., & Djogo, O. (2020). The Effect of career development and compensation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 421–428. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.53>
- Perumal, G., Sinniah, S., Perumal, I., Makbul, Z. K. M., & Mohamed, R. K. M. H. (2019). Human resources management practices and affective commitment among financial industry employees in Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6 Special Issue 3), 284–291. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F1045.0986S319>
- Prasetya, Y., & Utami, L. A. (2024). The Effect of Career Development, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Applied Management Research*, 5(3), 210–221.
- Puffer, K. A., Brooks, R., & Davis, E. (2023). Predicting Religious Undergraduates' Career Development: The Salient Roles of Religious Calling, Life Satisfaction, and Quest Religiosity. *Religions*, 14(5), 629. <https://doi.org/10.3390/rel14050629>
- Qu, Y. (2014). Influence factors of E-business enterprise employee work performance. *11th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2014 - Proceeding*. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2014.6874025>

- Raju Rage. (2022). Anti – performance as praxis. *Studies in Theatre and Performance*, 42(3), 320–333.
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186–207. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2016-0060>
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(13 A). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). Organizational Behavior. *Pearson Education*, (Edition 17).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- S. Revda Dinibutun. (2012). *Work_Motivation_Theoretical_Framework GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133.
- Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018a). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
- Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018b). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
- Saadat Din, M., Bashir, M., Ur Rehman Cheema, K., & Saba Zafar, S. (2014). *The Role of Power Distance in the Relationship between Employee Motivation and Organizational Commitment: A Study on Education Sector of Pakistan* (Vol. 16). www.iosrjournals.org
- Saleh, R. (2023). The Effect of Motivation Factors on Employee Performance: Performance Appraisal Using Data Mining. *Journal of Business Theory and Practice*, 11(1), p43. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v11n1p43>

- Santoso, A. B., Oktafien, S., Roespinoedji, D., & Saudi, M. H. (2021). Career Development Effect On Employee Performance Improvement. *Review of International Geographical Education Online*, 11(6), 728–734. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.89>
- Sanusi, A. (2019). Metode Penelitian Bisnis. *Jakarta : Salemba Empat*, 1, 1–288.
- Sari, S. M. N., Arwiyah, M. Y., Wijaksana, T. I., & Pradana, M. (2021). The Influence of Work Motivation on The Level of Employee Performance Achievement at PT. PLN (Persero). *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 416–423. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85126065074&partnerID=40&md5=502f8b5bf5780ece4a59ff7694233ed5>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=Ko6bCgAAQBAJ>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2016). Prioritising the dimensions of Employee Motivation using Analytic Hierarchy Process. In *Int. J. Business and Emerging Markets* (Vol. 8, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/286900612>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. Kr. (2013a). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. Kr. (2013b). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Setiyawan, R., Nugroho, R. A., & Listyorini, S. (2023). Career Development and Job Performance: Evidence from Banking Sector. *Journal of Management Studies*, 8(1), 34–46.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Shahzad, F., Xiu, G. Y., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66–73. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.002>
- Sidharta, I. (2017). Desire and climate on employee performance - A study on Plantation State-Owned Enterprise in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 222–229. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.06)
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its

- implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Smith, R. L., Karaman, M. A., Balkin, R. S., & Talwar, S. (2020). Psychometric properties and factor analyses of the achievement motivation measure. *British Journal of Guidance and Counselling*, 48(3), 418–429. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1620173>
- So, I. G., Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H., & Ruangkanjanases, A. (2018). Effect of organisational communication and culture on employee motivation and its impact on employee performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(2), 1133–1142. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049301587&partnerID=40&md5=c9ba0710393050efe722d73e513b071e>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Strengthening the impact of career development on job performance: the important role of organizational and individual factors. (2019). *Human Resource Management International Digest*, 27(4), 37–39. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2019-0103>
- Subrahmanyam, S., & Henari, A. B. (2023). Analyzing the Impact on Performance of Employees through Motivation and Career Development. *Res Militaris*, 13(1), 348–363. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85142079213&partnerID=40&md5=69337c9148a7e58885527ef63102f813>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta: Bandung.
- Suhendi, E. (2022). Mardhatillah Sebagai Tujuan Akhir Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Indonesia (Teori, Penelitian Dan Inovasi)*, 2, 58–69. www.jurnal.penerbitwidina.com
- Sutoni, S., Sukarno, S., & Sugiyarti, G. (2025). Optimizing Employee Performance through Achievement Motivation and Human Resource Quality with Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study at the Regional Financial and Asset Management Agency of Pemalang Regency). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 10(07), 317–331. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2025.v10i07.001>
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>

- Teh, P. H. (2025). *The influence of collectivism, social orientation, achievement motivation, and affective trust on knowledge sharing intention* [University of Newcastle].
https://openresearch.newcastle.edu.au/articles/thesis/The_influence_of_collectivism_social_orientation_achievement_motivation_and_affective_trust_in_subordinates_on_the_intention_of_supervisors_to_share_knowledge_with_their_subordinates/28956992
- Todd, V. Z.-H., & Shackelford, K. (2016). *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 24, Issue 14, pp. 2657–2669). <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Ugoani, J. N. N. (2019). Imperatives of Career Management and its Effect on Employee Performance. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 5(2), 47–56. <https://doi.org/10.33094/7.2017.2019.52.47.56>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2010). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *NHRD Network Journal*, 3(4), 103–104. <https://doi.org/10.1177/0974173920100422>
- Varun, T., Kudale, K. M., Ganesh, K., & Ramkumar, M. (2023). Influence of Human Resource Management Practices in Medium Sized Organization on Employee Performance. *International Conference on Disruptive Technologies (ICDT)*. IEEE, 220–223. <https://doi.org/doi:10.1109/ICDT57929.2023.10151191>
- Venkatesh, V., Davis, F. D., & Zhu, Y. (2022a). A cultural contingency model of knowledge sharing and job performance. *Journal of Business Research*, 140, 202–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.042>
- Venkatesh, V., Davis, F. D., & Zhu, Y. (2022b). A cultural contingency model of knowledge sharing and job performance. *Journal of Business Research*, 140, 202–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.042>
- Vijay Anand, V., Rengarajan, V., & Vijayabalu, C. (2020). Drivers of performance appraisal system in private sector banks - an empirical study using MRM tool. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 3664–3668. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85083977350&partnerID=40&md5=79342271f4ebc638f8dd52334fe9d280>

- Vivin Tri Astuti, Siti Mujanah, & Sumiati. (2023). Employee Performance Improvement through Strategic Human Resource Management, Burn Out and Work Ability with Intention to Leave as Intervening Variable on PT. Susanti Megah, Surabaya. *International Journal of Economics (IPEC)*, 2(2), 284–299. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.518>
- Wahyudin Maguni, & Haris Maupa. (2018). Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam. In *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* (Vol. 3, Issue 1).
- Wang, S., & Fränti, P. (2022). How power distance affects motivation in cross-cultural environments: Findings from Chinese companies in Europe. *STEM Education*, 2(1), 117–130. <https://doi.org/10.3934/steme.2022008>
- Wang, Y., Hou, Q., Xue, Z., & Li, H. (2024). Why employees engage in proactive career behavior: examining the role of family motivation. *Career Development International*, 29(1), 113–126. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2023-0226>
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Widodo. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen* (1st ed.). Penerbit Lakeisha.
- Woo, S. E., Gibbons, A. M., & Thornton, G. C. (2007). Latent mean differences in the facets of achievement motivation of undergraduate students and adult workers in the US. *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1687–1697. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.05.006>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations: The Case of the Greek Public Administration. *Social Sciences*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/socsci11100486>
- Yıldırım, A., & Deniz, M. E. (2020). Relationships between power distance, organizational commitment, and motivation among teachers. *International Journal of Educational Methodology*, 6(4), 733–745. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1279192.pdf>
- Yu, S. O., & Wang, Y. (2018). An Analysis Of The Relationship Between Organization Culture And Performance: Case Study Of A Chinese University. *Social Work and Education*, 5(2). <https://doi.org/10.25128/2520-6230.18.2.12>
- Yunus, M., Iis, E. Y., Adam, M., & Sofyan, H. (2020). Does Motivation Mediate the Effects of Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment,

- and Career Development on Staff Performance? *Quality-Access to Success*, 21(175), 91–97.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., & Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 110, pp. 357–373). Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006>
- Zeb, A., Nawaz, M. A., & Ishaq, H. M. (2014). The Role of Power Distance in the Relationship Between Employee Motivation and Organizational Commitment: A Study on Education Sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(10), 19–30. <https://www.researchgate.net/publication/259854476>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086644>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>

