

THESIS

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA PERSONEL POLDA
KALTENG**



Disusun Oleh:

KEVIN RESA ALVITAMA, S.H.

NIM. 20402400031

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PEMINATAN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA PERSONEL POLDA
KALTENG

Disusun Oleh:

KEVIN RESA ALVITAMA, S.H.

NIM. 20402400031

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعته سلطان أجونغ الإسلامية

Semarang, Januari 2026

Pembimbing



Prof. Dr. Heyu Sulistyvo, S.E., M.Si.

NIDN. 0605106702

LEMBAR PENGUJIAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA PERSONEL POLDA
KALTENG

Disusun oleh :

KEVIN RESA ALVITAMA, S.H.

NIM. 20402400031

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Januari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIDN. 0605106702

Penguji I

Prof. Dr. Ir. Juni Gultom, S.T., M.T.
NIP : 196806091995031003

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.
NIDN : 0605106702

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Januari 2026
Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Kevin Resa Alvitama, S.H.
NIM : 20402400031
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Personel Polda Kalteng”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIDN. 0605106702

Semarang, Januari 2026

ya yang menyatakan,

Kevin Resa Alvitama, S.H.
NIM. 20402400031



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

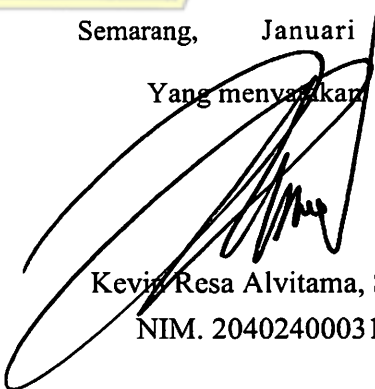
Nama : Kevin Resa Alvitama, S.H.
NIM : 20402400031
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Pengaruh Pengembangan Karier Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Personel Polda Kalteng**; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Januari 2026

Yang menandatangani


Kevin Resa Alvitama, S.H.
NIM. 20402400031

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya kerja terhadap kinerja personel di Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode, yaitu studi pustaka untuk memperoleh data sekunder berupa data absensi dan jumlah personel, serta penyebaran kuesioner kepada responden sebagai data primer. Instrumen penelitian menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang skor 1 sampai 5 untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel aktif di Polda Kalimantan Tengah yang tersebar di berbagai unit kerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu agar data yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian. Sampel penelitian berjumlah 150 personel dengan kriteria: (1) bertugas di lingkungan Polda Kalimantan Tengah, (2) merupakan putra daerah Kalimantan Tengah, dan (3) telah mengikuti pendidikan lanjutan untuk pengembangan karir, seperti Sespimma, Sespimmen, dan Sespimti.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya kerja secara simultan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja personel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karir dan semakin kuat budaya kerja yang diterapkan, maka kinerja personel akan semakin meningkat. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya optimalisasi program pelatihan, sistem promosi yang adil, serta penguatan nilai, disiplin, dan kerja sama dalam organisasi guna mewujudkan kinerja personel yang berkelanjutan.

Kata kunci: pengembangan karir; budaya kerja; kinerja personel

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of career development and work culture on personnel performance at the Regional Police of Central Kalimantan. The type of research used is explanatory research, which seeks to explain causal relationships among variables. Data were collected through two methods: a literature review to obtain secondary data in the form of attendance records and the number of personnel, and questionnaire distribution to respondents as primary data. The research instrument used a semantic differential scale ranging from 1 to 5 to measure respondents' perceptions of the research variables.

The population in this study consisted of all active personnel of the Central Kalimantan Regional Police across various work units. The sampling technique used was purposive sampling, where respondents were selected based on specific criteria to ensure the relevance and accuracy of the data. The sample comprised 150 personnel who met the following criteria: (1) assigned to the Central Kalimantan Regional Police, (2) native to Central Kalimantan, and (3) had participated in advanced career development training programs such as Sespimma, Sespimmen, and Sespimti.

Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results indicate that career development has a positive and significant effect on personnel performance. Furthermore, the findings reveal that career development and work culture simultaneously play an important role in improving personnel performance. Therefore, it can be concluded that better career development systems and stronger work culture lead to higher levels of personnel performance. This study highlights the importance of optimizing training programs, implementing fair promotion systems, and strengthening organizational values, discipline, and teamwork to achieve sustainable performance improvement.

Keywords: career development; work culture; personnel performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karier Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Personel Polda Kalteng”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahnya selama menjalani perkuliahan.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
4. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.

5. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2025, khususnya kelas 80C, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh



Semarang, Januari 2026
Penulis

Kevin Resa Alvitama, S.H.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Kinerja Personel.....	7
2.1.2. Pengembangan Karier.....	7
2.1.3. Budaya Kerja	8
2.2. Penelitian yang terkait yang relevan dengan yang akan diteliti.....	8
2.2.1. Kinerja Personel.....	9
2.2.2. Pengembangan Karier.....	9
2.2.3. Budaya Kerja	10
2.2.4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja.....	10
2.2.5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja.....	10
2.2.6. Hubungan antara Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja 11	
2.3. Penelitian Terdahulu dan Perumusan Hipotesis	11
2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja.....	11

2.3.2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja.....	12
2.3.3. Hubungan antara Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja 13	
2.4. Hipotesis	13
2.4.1. Hipotesis Nol (H_0):.....	13
2.4.2. Hipotesis Alternatif (H_1):.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	15
3.1. Jenis Penelitian.....	15
3.2. Variabel dan Indikator	15
3.3. Sumber Data.....	16
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	16
3.5. Populasi dan Sampel	17
3.6. Teknik Analisis Data.....	19
3.7. Evaluasi Model.	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	52
4.1. Deskripsi Responden	52
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	57
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	60
4.4. Pengujian Goodness of Fit.....	68
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	70
4.6. Pembahasan.....	73
BAB V PENUTUP	78
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	78
5.2. Implikasi Teoritis.....	79
5.3. Implikasi Praktis	80
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	82
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	83
DAFTAR PUSTAKA	84
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	87
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	90
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	91

Lampiran 4. Full Model PLS	93
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	94
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	96
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja personel adalah faktor penting dalam keberhasilan organisasi, terutama pada lembaga kepolisian seperti Polda Kalteng, yang bertugas menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Kinerja optimal personel diperlukan untuk menghadapi tugas yang kompleks dan menuntut, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian. Kinerja personel yang optimal tidak hanya bergantung pada keterampilan atau kemampuan teknis mereka, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi membangun pengembangan karier yang baik serta membentuk budaya kerja yang mendukung. Kedua hal ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi personel untuk memberikan yang terbaik.

Pengembangan karier dalam sebuah organisasi kepolisian sangat penting untuk memberikan kesempatan kepada setiap personel untuk mengasah keterampilan mereka, memperdalam pengetahuan, dan memaksimalkan potensi diri. Putri (2019) menyebutkan bahwa pengembangan karier yang efektif dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen, yang secara langsung akan meningkatkan kinerja baik secara individu maupun keseluruhan organisasi. Hal ini berarti program pengembangan karier harus dirancang dengan pendekatan strategis agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik setiap personel, sehingga dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi peningkatan kinerja mereka.

Di sisi lain, budaya kerja yang kuat berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung produktivitas. Rahman (2018) menjelaskan bahwa budaya kerja yang positif mampu meningkatkan loyalitas, komitmen, dan motivasi pegawai, karena budaya kerja yang baik menciptakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi personel dengan tujuan organisasi. Budaya kerja yang kondusif di Polda Kalteng dapat memperkuat ikatan personel dengan organisasi, sehingga mereka lebih terdorong untuk bekerja dengan disiplin, profesionalisme, dan dedikasi tinggi demi mencapai kinerja optimal.

Dalam konteks Polda Kalteng, pengembangan karier yang efektif dan budaya kerja yang kuat sangatlah penting untuk memenuhi harapan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas, efektif, dan responsif. Penelitian oleh Susanto (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier dapat secara signifikan memengaruhi produktivitas dan kinerja personel, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut profesionalisme tinggi seperti kepolisian. Pengembangan karier dalam organisasi kepolisian harus mencakup aspek pelatihan, promosi, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan agar setiap personel merasa dihargai atas kerja keras dan dedikasinya.

Namun, meskipun pengembangan karier telah diterapkan, upaya tersebut akan sulit mencapai hasil yang optimal tanpa dukungan dari budaya kerja yang baik. Menurut Utami (2017), budaya kerja yang solid akan meningkatkan komitmen personel terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, menciptakan semangat kolektif untuk mencapai target organisasi, serta mengurangi turnover atau perpindahan pegawai yang bisa memengaruhi kinerja organisasi secara

keseluruhan. Dengan kata lain, budaya kerja yang baik dapat menjadi pendorong agar pengembangan karier tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar efektif dalam meningkatkan kinerja personel.

Dalam beberapa tahun terakhir, Polda Kalteng menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja personel. Tantangan ini menimbulkan pertanyaan terkait efektivitas sistem pengembangan karier yang sudah ada serta sejauh mana budaya kerja di lingkungan Polda Kalteng dapat mendukung pencapaian kinerja yang diharapkan. Wahyu (2020) berpendapat bahwa pengembangan karier yang dirancang dengan baik dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi institusi kepolisian, terutama dalam meningkatkan profesionalisme dan kompetensi personel. Namun, Hasan (2018) menambahkan bahwa program pengembangan karier cenderung kurang efektif dalam meningkatkan kinerja individu apabila tidak didukung oleh budaya kerja yang kondusif.

Studi terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan yang saling memperkuat antara pengembangan karier dan budaya kerja terhadap kinerja personel dalam institusi publik. Misalnya, Andriani (2019) menyatakan bahwa budaya kerja yang kondusif dapat mendukung program pengembangan karier dan memberikan dampak positif terhadap kinerja individu. Temuan serupa diungkapkan oleh Mahendra (2017), yang menemukan bahwa kombinasi antara pengembangan karier dan budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai di sektor publik. Hal ini mengindikasikan bahwa di lingkungan kerja yang penuh tantangan seperti Polda Kalteng, pentingnya sinergi antara program

pengembangan karier dan budaya kerja yang baik sangat relevan untuk meningkatkan kinerja personel secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan menelaah lebih dalam tentang pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap kinerja personel di Polda Kalteng. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi perbaikan sistem pengembangan karier dan budaya kerja yang ada, sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja personel di Polda Kalteng serta memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik yang mereka berikan.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang muncul dalam penelitian yang akan dilakukan Adalah "**peningkatan kinerja personel Polda Kalteng melalui Pengembangan Karier dan Budaya Kerja**":

1. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja personel Polda Kalteng?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja personel Polda Kalteng?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk judul tesis "**Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Personel Polda Kalteng**":

1.3.1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap kinerja personel di Polda Kalteng, sehingga dapat memberikan

rekomendasi untuk meningkatkan kinerja personel melalui pendekatan pengembangan karier dan pembentukan budaya kerja yang positif.

1.3.2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja personel Polda Kalteng.
- b. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh budaya kerja memengaruhi kinerja personel Polda Kalteng

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian untuk judul tesis "**Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Personel Polda Kalteng**":

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah wawasan ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap kinerja personel di lingkungan kepolisian.
- b. Menyediakan dasar teoritis dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi hubungan antara pengembangan karier, budaya kerja, dan kinerja dalam organisasi sektor publik.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. **Bagi Polda Kalteng:**
 - 1) Memberikan informasi yang bermanfaat dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karier

dan pembentukan budaya kerja yang lebih baik, untuk meningkatkan kinerja personel secara menyeluruh.

- 2) Menyediakan rekomendasi yang berbasis data untuk membantu pimpinan Polda Kalteng dalam membuat keputusan terkait kebijakan SDM, khususnya dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan produktivitas personel.

b. Bagi Personel Polda Kalteng:

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran pengembangan karier dan budaya kerja yang positif dalam peningkatan kinerja individu dan kolektif, sehingga mendorong keterlibatan aktif dalam program pengembangan karier yang disediakan organisasi.

c. Bagi Institusi Kepolisian secara Umum:

Menjadi acuan untuk merancang strategi pengembangan sumber daya manusia dengan mengintegrasikan aspek karier dan budaya kerja, yang dapat diterapkan di institusi kepolisian lain untuk meningkatkan kinerja personel secara nasional.

d. Bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan:

Memberikan pandangan yang komprehensif tentang pentingnya budaya kerja dan pengembangan karier dalam meningkatkan pelayanan publik, sehingga dapat dijadikan dasar untuk merumuskan kebijakan atau standar pengembangan SDM di instansi pemerintah lainnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Personel

Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kerja yang dilakukan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja personel yang baik dapat ditandai dengan efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (Robbins & Judge, 2018).

Menurut Wahyu (2020), kinerja personel di lingkungan kepolisian sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti motivasi dan komitmen, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan program pengembangan karier. Kinerja personel yang optimal di lembaga kepolisian berperan penting dalam menjaga stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi kepolisian.

2.1.2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah serangkaian program atau kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman individu dalam mencapai tujuan profesional mereka. Pengembangan karier yang terstruktur dengan baik memberikan peluang bagi personel untuk meningkatkan kompetensi dan menyesuaikan diri dengan perubahan tugas di lingkungan kerja (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2019).

Menurut Hasan (2018), pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, serta menciptakan personel yang kompeten. Di lingkungan kepolisian, pengembangan karier dapat berupa pelatihan, promosi, serta evaluasi kinerja yang bertujuan untuk menyiapkan personel dalam menghadapi tantangan tugas yang dinamis (Susanto, 2019).

2.1.3. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di tempat kerja. Budaya kerja yang kuat dapat membentuk iklim kerja yang positif, mendukung terciptanya kerjasama yang harmonis, dan meningkatkan loyalitas personel (Schein & Schein, 2017). Budaya kerja yang baik dapat mendorong personel untuk bekerja secara disiplin, memiliki dedikasi tinggi, dan menunjukkan profesionalisme dalam menjalankan tugas (Rahman, 2018).

Menurut Utami (2017), budaya kerja yang positif juga dapat meningkatkan komitmen personel terhadap institusi, sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara lebih efektif.

2.2. Penelitian yang terkait yang relevan dengan yang akan diteliti

Penelitian terdahulu yang relevan terkait pengaruh pengembangan karier, budaya kerja, dan hubungannya terhadap kinerja personel dalam

organisasi, khususnya di lingkungan kepolisian atau sektor pelayanan publik.

2.2.1. Kinerja Personel

Penelitian oleh Armstrong (2018) menyoroti pentingnya efektivitas dan efisiensi sebagai indikator utama dalam kinerja personel. Dalam lingkungan organisasi, kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor individual seperti motivasi, komitmen, dan tingkat keahlian. Wibowo (2019) juga menemukan bahwa kinerja optimal berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan manajemen lingkungan kerja yang baik, terutama di sektor dengan tuntutan tinggi seperti kepolisian. Ini mendukung pandangan bahwa kinerja yang baik berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan publik.

2.2.2. Pengembangan Karier

Menurut penelitian oleh Nurhadi (2020), pengembangan karier yang berkelanjutan, termasuk melalui pelatihan dan promosi, dapat meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja personel. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya pelatihan berkala dalam menjaga kesiapan personel menghadapi tugas baru. Setiawan (2017) mengkaji pengembangan karier di institusi publik dan menyimpulkan bahwa pelatihan yang terstruktur dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan memperkuat komitmen profesional.

2.2.3. Budaya Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sihombing (2018), budaya kerja positif di lingkungan kepolisian dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan kolaborasi antaranggota. Budaya kerja yang kuat dapat membangun solidaritas, sehingga menciptakan iklim kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Dewi (2019) menekankan bahwa budaya kerja yang kondusif dapat membangun komitmen, disiplin, dan dedikasi tinggi dalam institusi publik.

2.2.4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Pratama (2021) meneliti hubungan antara pengembangan karier dan kinerja di lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa program pengembangan karier berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kompetensi personel. Penelitian lain oleh Rahardjo (2020) juga menyimpulkan bahwa pengembangan karier berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan efektivitas, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja personel.

2.2.5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Studi oleh Kurniawan (2019) mengungkap bahwa budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendorong personel untuk bekerja dengan optimal. Suryani (2018) juga menemukan bahwa budaya kerja yang disiplin dan profesional dapat meningkatkan komitmen, mengurangi tingkat pergantian personel, dan memperkuat loyalitas personel terhadap institusi.

2.2.6. Hubungan antara Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja

Penelitian oleh Handayani (2021) menunjukkan bahwa sinergi antara pengembangan karier dan budaya kerja yang kondusif berperan penting dalam mendorong personel mencapai kinerja optimal. Dalam konteks kepolisian, penelitian ini mendukung pandangan bahwa pengembangan karier yang baik, jika didukung oleh budaya kerja yang kuat, mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Nugraha (2019) juga menemukan bahwa ketika kedua faktor ini dikombinasikan, dampaknya terhadap motivasi dan produktivitas personel sangat signifikan.

Referensi-referensi di atas memberikan bukti empiris tentang pentingnya pengembangan karier dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja personel. Melalui penelitian terdahulu ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut saling mendukung dan berkontribusi pada tercapainya kinerja optimal di institusi kepolisian atau organisasi publik yang sejenis.

2.3. Penelitian Terdahulu dan Perumusan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja personel, terutama di institusi kepolisian yang memiliki tuntutan kerja yang tinggi. Andriani (2019) menyatakan bahwa pengembangan karier yang baik dapat

meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja personel, yang berdampak langsung pada kinerja mereka.

Wahyu (2020) juga menyebutkan bahwa pengembangan karier mampu meningkatkan kompetensi personel dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dalam konteks kepolisian, pengembangan karier yang terencana dan berkelanjutan penting untuk menjaga kompetensi personel dalam menghadapi situasi yang beragam.

2.3.2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Budaya kerja yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja personel. Menurut Mahendra (2017), budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan mendorong personel untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Susanto (2019) menambahkan bahwa budaya kerja yang kuat dapat memperkuat ikatan emosional personel dengan organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Hal ini berarti budaya kerja yang positif dapat menjadi pendorong utama untuk mencapai kinerja yang optimal, terutama di lingkungan kerja yang menuntut seperti kepolisian.

2.3.3. Hubungan antara Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Kinerja

Hubungan antara pengembangan karier dan budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja personel dalam sebuah organisasi. Menurut penelitian oleh Putri (2019), pengembangan karier dan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak sinergis terhadap peningkatan kinerja. Jika pengembangan karier didukung oleh budaya kerja yang kondusif, personel akan lebih mudah untuk mencapai kinerja optimal karena merasa didukung baik secara profesional maupun sosial di tempat kerja.

Mahendra (2017) juga menunjukkan bahwa kolaborasi antara pengembangan karier dan budaya kerja dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas personel, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2.4. Hipotesis

Berikut adalah Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1) yang sesuai dengan penelitian Anda yang berfokus pada pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap kinerja personel di Polda Kalteng:

2.4.1. Hipotesis Nol (H_0):

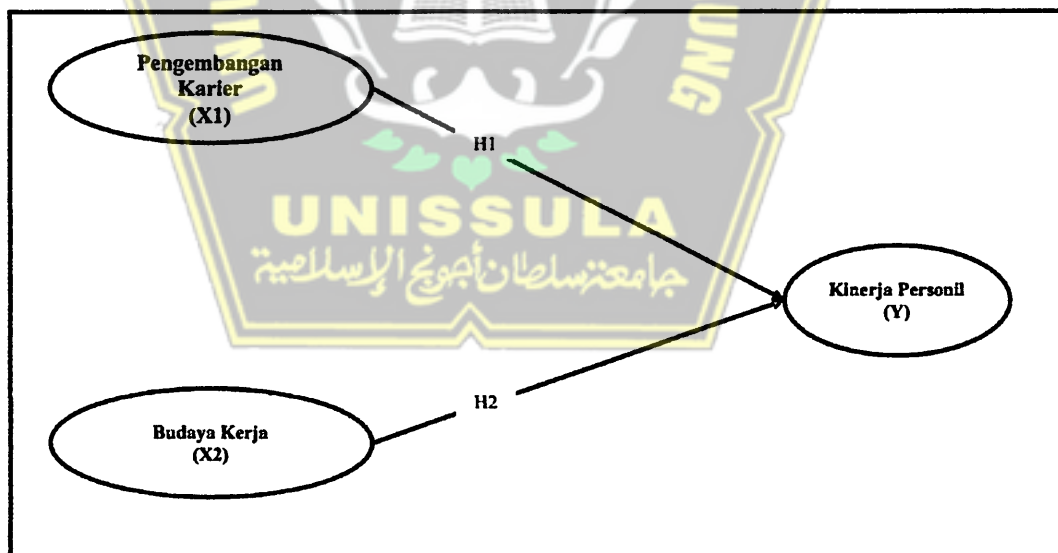
- a. **H_{01} :** Pengembangan karier tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian.
- b. **H_{02} :** Budaya kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian.

2.4.2. Hipotesis Alternatif (H_1):

- a. H_{11} : Pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian.
- b. H_{12} : Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian.

Dalam penelitian ini, hipotesis nol (H_0) berfungsi untuk menguji tidak adanya pengaruh atau hubungan signifikan antara variabel yang diteliti, sementara hipotesis alternatif (H_1) berfungsi untuk menguji adanya pengaruh atau hubungan yang signifikan. Anda akan melakukan uji statistik untuk menilai apakah data mendukung hipotesis nol atau hipotesis alternatif.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan (Effendi, 1995). Penelitian ini menjelaskan tentang keterkaitan atau hubungan kausalitas otonomi kerja antara variabel *eksogenous* dan variabel *endogenous*. Berangkat dari fenomena gap, dan perbedaan penelitian terdahulu (*research gap*) maka variabel yang digunakan adalah variabel pengembangan karir sebagai variabel eksogen; budaya kerja sebagai variabel mediasi serta kinerja personil sebagai variabel endogen.

3.2. Variabel dan Indikator

Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kinerja Personil	Hasil kerja baik dari aspek kualitas maupun kuantitas yang diukur berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan Waktu 4) Efektivitas 5) Kemandirian

2.	Budaya Kerja	Budaya kerja adalah sistem nilai, norma, sikap, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk cara mereka bekerja, berinteraksi, dan mencapai tujuan organisasi.	1) Nilai nilai 2) Norma 3) Kedisiplinan 4) Profesionalisme 5) kerjasama
3.	Pengembangan karir	Pengembangan karir adalah proses terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan peluang kemajuan jabatan pegawai melalui pelatihan, promosi, penugasan, serta pembinaan berkelanjutan.	1) Pelatihan 2) Promosi 3) Pengembangan keterampilan 4) Informasi peluang karir 5) Kepedulian atasan

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari obyeknya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

a. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data absen dan data jumlah personil di Polda Kalimantan Tengah.

b. Penyebaran Questionaire.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan pengajuan daftar pertanyaan yang diserahkan kepada responden dan kemudian dikembalikan kepada peneliti dalam kurun waktu 3 hari setelah pengajuan questionaire untuk dilakukan tabulasi data. Metode ini dilakukan karena memiliki keuntungan antara lain lebih murah, dan responden

memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut :

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Personel di Polda Kalteng yang aktif bekerja dalam berbagai unit. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.5.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam

memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu metode penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Purposive sampling dipilih karena peneliti memerlukan responden yang benar-benar memahami kondisi dan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih relevan, fokus, dan mendalam.

Sample yang digunakan dalam penelitian ini Adalah 150 personil Polda Kalimantan Tengah dengan pemilihan berdasarkan kriteria khusus yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu

1. Personel yang bekerja di lingkungan Polda Kalimantan Tengah
2. Merupakan putra daerah Kalimantan Tengah
3. Telah mengikuti pelatihan pendidikan lanjutan untuk peningkatan jenjang karier, seperti Sespimma, Sespimmen, Sespimti

Dengan menggunakan *purposive sampling*, peneliti dapat memastikan bahwa sampel yang dipilih merupakan individu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga hasil analisis mampu menggambarkan kondisi riil organisasi secara lebih akurat. Teknik ini juga membantu meningkatkan validitas internal penelitian karena data diperoleh dari responden yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang relevan terhadap variabel yang diteliti.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala

pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan

sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_{2.1} \xi_1 + \lambda_{2.2} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel indogen yang di teliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p .value lebih $< 0,05$ maka H_a diterima dan H_o di tolak

Apabila nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan $Q\text{-Square}$ dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah $R\text{-square}$ eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan $R\text{-Square}$ untuk konstruk endogen (dependen), $Q\text{-square}$ test untuk relevansi prediktif, $t\text{-statistik}$ dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser $Q\text{ Square test}$* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji $t\text{-statistik}$ yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Personil Polda Kalimantan Tengah yang berjumlah 150 orang personil. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh personil pada tanggal 16 – 28 November 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 150 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Karakteristik responden dideskripsikan dalam bentuk data statistik yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner tersebut. Gambaran karakteristik responden dapat disajikan sebagai berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	132	88.0
Wanita	18	12.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh personel berjenis kelamin pria sebanyak 132 responden (88,0%), sedangkan wanita berjumlah 18 responden (12,0%). Komposisi ini

menggambarkan struktur organisasi kepolisian yang pada umumnya memang didominasi oleh laki-laki karena sifat pekerjaan yang menuntut kesiapan fisik, mobilitas tinggi, serta penugasan lapangan yang intensif. Dominasi pria ini dapat memengaruhi dinamika kerja, seperti pola komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan respon terhadap tekanan tugas. Meskipun demikian, keberadaan personel wanita yang meski lebih sedikit tetap memegang peranan penting terutama dalam fungsi tertentu seperti pelayanan masyarakat, administratif, dan penanganan kasus khusus yang membutuhkan perspektif gender. Komposisi ini turut berdampak pada kinerja organisasi, dimana keberagaman gender perlu dikelola secara tepat agar memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian kinerja personil.

4.1.2. Usia

Deskripsi profil responden yang berkontribusi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18 - 24 tahun	39	26.0
25 - 34 tahun	45	30.0
35 - 44 tahun	30	20.0
45 - 54 tahun	29	19.3
55 tahun ke atas	7	4.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa distribusi usia responden menunjukkan variasi proporsional, yaitu 18–24 tahun

sebanyak 39 responden (26,0%), 25–34 tahun sebanyak 45 responden (30,0%), 35–44 tahun sebanyak 30 responden (20,0%), 45–54 tahun sebanyak 29 responden (19,3%), serta 55 tahun ke atas sebanyak 7 responden (4,7%). Pola ini menunjukkan bahwa mayoritas personil berada pada usia produktif, khususnya rentang 25–34 tahun yang merupakan fase kerja paling aktif serta fase perkembangan kompetensi teknis dan kedisiplinan. Kelompok usia muda umumnya memiliki energi dan motivasi tinggi, sedangkan kelompok usia lebih senior membawa pengalaman dalam pengambilan keputusan dan kedewasaan dalam bertugas. Kombinasi kedua kelompok ini menjadi potensi penting bagi peningkatan kinerja institusi karena pengalaman senior dapat melengkapi ketangkasan generasi muda.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang ikut serta dalam penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	52	34.7
Diploma	13	8.7
Sarjana	72	48.0
Pascasarjana	13	8.7
Total	150	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa sebagian besar personil memiliki tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 72 responden (48,0%), diikuti SMA/SMK sebanyak 52 responden (34,7%), serta pendidikan Diploma 13 responden (8,7%) dan Pascasarjana 13 responden (8,7%). Komposisi ini menunjukkan bahwa tingkat

pendidikan personil Polda Kalimantan Tengah relatif baik, dengan hampir setengahnya telah menyelesaikan pendidikan tinggi. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya berpengaruh pada kemampuan analitis, kualitas pengambilan keputusan, serta penerapan standar kerja berbasis prosedur. Variasi pendidikan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kapasitas SDM perlu disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masing-masing kelompok agar seluruh personil dapat memberikan kinerja optimal sesuai bidang tugasnya.

4.1.4. Lama menjadi anggota Polri

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor Lama menjadi anggota Polri sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<1 tahun	28	18.7
1 - 5 tahun	39	26.0
6 - 10 tahun	53	35.3
> 10 tahun	30	20.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa lama masa dinas menunjukkan bahwa <1 tahun sebanyak 28 responden (18,7%), 1–5 tahun sebanyak 39 responden (26,0%), 6–10 tahun sebanyak 53 responden (35,3%), dan >10 tahun sebanyak 30 responden (20,0%). Mayoritas personil berada pada kategori 6–10 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman cukup matang dalam menjalankan tugas kepolisian. Pengalaman yang lebih panjang biasanya berdampak pada kematangan profesional, adaptasi terhadap budaya organisasi, serta

pemahaman prosedur yang lebih mendalam. Adapun personil baru (<1 tahun) membawa semangat dan motivasi tinggi, namun memerlukan pembinaan intensif agar cepat beradaptasi. Komposisi ini penting dalam kinerja organisasi karena perpaduan antara personil berpengalaman dan personil baru dapat menghasilkan kerja yang dinamis, selama proses mentoring berjalan dengan efektif.

4.1.5. Pangkat

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pangkat sebagai berikut.

Tabel 4.5
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Pangkat	Frekuensi	Persentase
Bripda/Bharada	41	27.3
Briptu	13	8.7
Brigadir	33	22.0
Aipda	12	8.0
Ipda	6	4.0
AIPTU	18	12.0
IPTU ke atas	27	18.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa karakteristik masa kerja menunjukkan sebaran pangkat menunjukkan keragaman tingkat jabatan, yaitu Bripda/Bharada sebanyak 41 responden (27,3%), Briptu 13 responden (8,7%), Brigadir 33 responden (22,0%), Aipda 12 responden (8,0%), Ipda 6 responden (4,0%), AIPTU 18 responden (12,0%), dan IPTU ke atas sebanyak 27 responden (18,0%). Sebagian besar responden berada pada pangkat tamtama dan bintara, yang merupakan ujung tombak pelaksanaan tugas operasional di lapangan. Komposisi ini mencerminkan

struktur organisasi kepolisian yang lebih menitikberatkan jumlah personil pada level pelaksana. Tingginya proporsi pangkat junior memiliki implikasi bahwa peningkatan kinerja sangat bergantung pada efektivitas pembinaan, supervisi, serta motivasi kerja oleh personil yang berada pada pangkat lebih tinggi. Sementara itu, keberadaan personil berpangkat IPTU ke atas yang cukup besar (18,0%) menunjukkan ketersediaan fungsi kepemimpinan yang memadai untuk mengoordinasikan, mengawasi, dan mengarahkan kinerja personil di bawahnya.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.6.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Pengembangan karir	3.85	
	a. Pelatihan	3.89	0.68
	b. Promosi	3.81	0.71
	c. Pengembangan keterampilan	3.87	0.78
	d. Informasi peluang karir,	3.79	0.74
	e. Mutasi yang berbasis prestasi,	3.88	0.69
2	Budaya kerja	3.79	
	a. Nilai nilai	3.84	0.78
	b. Norma	3.79	0.90
	c. Kedisiplinan	3.71	0.83
	d. Profesionalisme	3.85	0.85
	e. Kerjasama.	3.79	0.82
3	Kinerja personil	3.92	
	a. Kualitas	3.87	0.62
	b. Kuantitas	4.07	0.62
	c. Ketepatan Waktu	3.87	0.68
	d. Efektivitas	3.81	0.65
	e. Kemandirian	3.95	0.73

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,85, yang menunjukkan bahwa responden menilai upaya pengembangan karir berada pada kategori baik. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pelatihan (mean = 3,89; SD = 0,68) dan mutasi berdasarkan prestasi

(mean = 3,88; SD = 0,69), yang mengindikasikan bahwa organisasi telah cukup optimal dalam menyiapkan peningkatan kompetensi melalui pelatihan serta menempatkan personel berdasarkan kinerja. Sementara itu, indikator informasi peluang karir memiliki nilai rata-rata terendah (mean = 3,79; SD = 0,74), yang mengisyaratkan pentingnya peningkatan transparansi dalam penyampaian informasi terkait jenjang karir.

Variabel budaya kerja menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,79, yang mencerminkan persepsi responden bahwa budaya kerja berada pada kategori cukup baik. Indikator profesionalisme memperoleh skor tertinggi (mean = 3,85; SD = 0,85), menandakan bahwa sikap profesional telah cukup kuat tertanam dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, indikator kedisiplinan mencatat nilai terendah (mean = 3,71; SD = 0,83), yang menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan masih memerlukan perhatian dan penguatan lebih lanjut agar sejalan dengan nilai dan norma organisasi.

Selanjutnya, variabel kinerja personil memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibanding variabel lainnya, yaitu sebesar 3,92, yang mengindikasikan bahwa kinerja personel berada pada kategori baik. Indikator kuantitas kerja menunjukkan nilai rata-rata paling dominan (mean = 4,07; SD = 0,62), yang menggambarkan kemampuan personel dalam menyelesaikan volume pekerjaan secara optimal. Namun demikian, indikator efektivitas memiliki nilai relatif lebih rendah (mean = 3,81; SD = 0,65), yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien guna mencapai hasil kerja yang maksimal.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Validitas Konvergen Pengembangan karir (X1)

Pengukuran variabel Pengembangan karir pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pengembangan karir menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pengembangan karir.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengembangan karir (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Pelatihan	0.922	Valid
X12	Promosi	0.811	Valid
X13	Pengembangan keterampilan	0.902	Valid
X14	Informasi peluang karir,	0.898	
X15	Kepedulian atasan	0.832	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Pengembangan karir (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,811 – 0,922. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Pengembangan karir (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator-indikatornya.

2. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Budaya kerja

Pengukuran variabel Budaya kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Budaya kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Budaya kerja.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Budaya kerja (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Nilai nilai	0.789	Valid
Y12	Norma	0.941	Valid
Y13	Kedisiplinan	0.899	Valid
Y14	Profesionalisme	0.956	Valid
Y15	Kerjasama.	0.957	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Budaya kerja (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,789 – 0,957. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Budaya kerja (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergen dapat disebut valid oleh indikator-indikatornya.

3. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja personil

Variabel Kinerja personil pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja personil Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja personil.

Tabel 4.9

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja personil (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y21	Kualitas	0.828	Valid
Y22	Kuantitas	0.763	Valid
Y23	Ketepatan Waktu	0.927	Valid
Y24	Efektivitas	0.923	Valid
Y25	Kemandirian	0.878	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja personil (Y2) diperoleh pada kisaran 0,763 – 0,927. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja personil (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator-indikatornya.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan diuji dengan tiga cara, yaitu: 1) melihat kriteria Fornell-Larcker Criterion yang ditentukan oleh akar rata-rata varians yang diekstrak (AVE), 2) menganalisis nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan 3) memeriksa cross loading. Hasil dari pengujian pada setiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Uji Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.10
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

	Budaya kerja	Kinerja personil	Pengembangan karir
Budaya kerja	0.911		
Kinerja personil	0.716	0.866	
Pengembangan karir	0.573	0.550	0.874

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja personil <-> Budaya kerja	0.763
Pengembangan karir <-> Budaya kerja	0.612
Pengembangan karir <-> Kinerja personil	0.598

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis validitas diskriminan dengan *cross loading* dilakukan dengan melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Budaya kerja	Kinerja personil	Pengembangan karir
X1 1	0.466	0.489	0.922
X1 2	0.535	0.493	0.811
X1 3	0.521	0.474	0.902
X1 4	0.546	0.505	0.898
X1 5	0.429	0.439	0.832

X2 1	0.789	0.561	0.473
X2 2	0.941	0.683	0.498
X2 3	0.899	0.589	0.505
X2 4	0.956	0.720	0.572
X2 5	0.957	0.691	0.559
Y2 1	0.557	0.828	0.499
Y2 2	0.663	0.763	0.483
Y2 3	0.664	0.927	0.490
Y2 4	0.629	0.923	0.435
Y2 5	0.566	0.878	0.468

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Uji validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila korelasi antara suatu konstruk dengan indikator-indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lain, serta seluruh nilai korelasi menunjukkan arah positif. Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading, seluruh konstruk dalam model penelitian terbukti memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan tingkat yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,150.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,150 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya kerja	0.947	0.960	0.830
Kinerja personil	0.915	0.937	0.750
Pengembangan karir	0.922	0.942	0.764

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu

indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Budaya kerja -> Kinerja personil	1.490
Pengembangan karir -> Kinerja personil	1.490

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti

mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja Personil	0.542

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja personil sebesar 0,542. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja personil dapat dijelaskan oleh variabel Pengembangan karir dan Budaya kerja sebesar 54,2%, sedangkan sisanya 45,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja personil	750.000	454.407	0.394

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,394 untuk variabel Kinerja personil dan pada variabel Budaya kerja didapatkan nilai Q square sebesar 0,394. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki predictive relevance yang kuat. Nilai Q² berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada

signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Pengembangan karir terhadap Kinerja personil melalui mediasi Budaya kerja sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Sumber: Hasil pengolahan data dengan *SmartPLS* 4.0 (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.16
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya kerja -> Kinerja personil	0.597	0.595	0.063	9.441	0.000
Pengembangan karir -> Kinerja personil	0.208	0.212	0.064	3.249	0.001

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja personil yakni 0,208. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengembangan karir memberi pengaruh positif pada Kinerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,249) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Pengembangan karir secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja personil. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang diterapkan dalam institusi Polri, maka kinerja personil akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian*” dapat diterima.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja personel

yakni 0,597. Hasil itu memberi bukti bahwa Budaya kerja memberi pengaruh positif bagi kinerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,441) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja personel dalam organisasi. Artinya, semakin baik budaya kerja, maka kinerja personel cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian* ” dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian	3,249	0,001	Diterima
H2	Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja personel di institusi kepolisian	9,441	0,000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengembangan karir terhadap kinerja personel di institusi kepolisian

Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang diterapkan dalam institusi Polri, maka kinerja personil akan cenderung menjadi

lebih baik. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2020) juga menyimpulkan bahwa pengembangan karier berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan efektivitas, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja personel.

Pengembangan karir dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui lima indikator utama, yaitu pelatihan, promosi, pengembangan keterampilan, informasi peluang karir, dan kepedulian atasan. Kelima indikator tersebut merepresentasikan bagaimana organisasi memfasilitasi peningkatan kapasitas individu, menyediakan jalur karir yang jelas, serta memberikan dukungan struktural maupun psikologis bagi personel untuk berkembang secara profesional. Sementara itu, kinerja personel diukur melalui lima indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja personel baik dari aspek mutu, volume, ketepatan penyelesaian tugas, pemanfaatan sumber daya, maupun kemampuan bekerja secara mandiri.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator pelatihan memiliki nilai outer loading tertinggi pada variabel pengembangan karir, yang menandakan bahwa pelatihan merupakan aspek paling dominan dalam membentuk persepsi responden terhadap pengembangan karir. Pada variabel kinerja personel, indikator ketepatan waktu menjadi faktor yang paling kuat, yang mengindikasikan bahwa kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target waktu merupakan refleksi utama dari kinerja personel. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pelaksanaan pelatihan, semakin meningkat pula

ketepatan waktu dalam menyelesaikan kegiatan atau tugas. Artinya, program pelatihan yang dirancang dengan baik berkontribusi langsung dalam meningkatkan kedisiplinan, kemampuan teknis, serta kecepatan kerja personel dalam menjalankan tugasnya.

Sebaliknya, indikator promosi tercatat memiliki nilai outer loading terendah pada variabel pengembangan karir, sementara indikator kuantitas menjadi yang terendah pada variabel kinerja personel. Hal ini mengisyaratkan bahwa aspek promosi belum sepenuhnya dirasakan sebagai pendorong utama pengembangan karir oleh personel, dan kuantitas kerja belum menjadi dimensi paling menonjol dalam menilai kinerja. Namun demikian, temuan ini juga menunjukkan bahwa perbaikan dalam sistem promosi tetap berpotensi meningkatkan kuantitas hasil kerja personel. Artinya, jika promosi dilakukan secara adil, transparan, dan berbasis kinerja, maka akan mendorong motivasi personel untuk meningkatkan produktivitas dan output kerja yang dihasilkan. Dengan demikian, promosi yang dikelola secara profesional tidak hanya berdampak pada kepuasan karir, tetapi juga pada peningkatan volume kinerja secara keseluruhan.

4.6.2. Budaya kerja terhadap kinerja personel di institusi kepolisian

Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Artinya, semakin baik Budaya kerja yang diterapkan dalam institusi Polri, maka kinerja personil akan cenderung menjadi lebih baik.

Penelitian ini mendukung studi yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) mengungkap bahwa budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendorong personel untuk bekerja dengan optimal.

Penelitian ini pengembangan karir dioperasionalkan melalui lima indikator utama, yaitu pelatihan, promosi, pengembangan keterampilan, informasi peluang karir, dan kepedulian atasan. Kelima indikator tersebut merepresentasikan bagaimana organisasi memfasilitasi peningkatan kapasitas individu, menyediakan jalur karir yang jelas, serta memberikan dukungan struktural maupun psikologis bagi personel untuk berkembang secara profesional. Sementara itu, kinerja personel diukur melalui lima indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja personel baik dari aspek mutu, volume, ketepatan penyelesaian tugas, pemanfaatan sumber daya, maupun kemampuan bekerja secara mandiri.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator pelatihan memiliki nilai outer loading tertinggi pada variabel pengembangan karir, yang menandakan bahwa pelatihan merupakan aspek paling dominan dalam membentuk persepsi responden terhadap pengembangan karir. Pada variabel kinerja personel, indikator ketepatan waktu menjadi faktor yang paling kuat, yang mengindikasikan bahwa kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target waktu merupakan refleksi utama dari kinerja personel. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pelaksanaan pelatihan, semakin meningkat pula ketepatan waktu dalam menyelesaikan kegiatan atau tugas. Artinya, program

pelatihan yang dirancang dengan baik berkontribusi langsung dalam meningkatkan kedisiplinan, kemampuan teknis, serta kecepatan kerja personel dalam menjalankan tugasnya.

Sebaliknya, indikator promosi tercatat memiliki nilai outer loading terendah pada variabel pengembangan karir, sementara indikator kuantitas menjadi yang terendah pada variabel kinerja personel. Hal ini mengisyaratkan bahwa aspek promosi belum sepenuhnya dirasakan sebagai pendorong utama pengembangan karir oleh personel, dan kuantitas kerja belum menjadi dimensi paling menonjol dalam menilai kinerja. Namun demikian, temuan ini juga menunjukkan bahwa perbaikan dalam sistem promosi tetap berpotensi meningkatkan kuantitas hasil kerja personel. Artinya, jika promosi dilakukan secara adil, transparan, dan berbasis kinerja, maka akan mendorong motivasi personel untuk meningkatkan produktivitas dan output kerja yang dihasilkan. Dengan demikian, promosi yang terkelola secara profesional tidak hanya berdampak pada kepuasan karir, tetapi juga pada peningkatan volume kinerja secara keseluruhan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir yang terencana dan budaya kerja yang positif merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja personel. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan program pelatihan, memperkuat kolaborasi antarpegawai, serta menegakkan kedisiplinan dan sistem promosi yang adil agar kinerja personel dapat meningkat secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa

- 1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja personel. Pengembangan karir yang tercermin melalui pelatihan, promosi, pengembangan keterampilan, ketersediaan informasi peluang karir, serta kepedulian atasan terbukti menjadi faktor pendukung dalam pembentukan kinerja yang optimal.
- 2) pengembangan karir dan budaya kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja personel. Budaya kerja yang dibangun melalui nilai-nilai organisasi, norma, kedisiplinan, profesionalisme, dan kerja sama juga menjadi fondasi utama dalam mendorong efektivitas pelaksanaan tugas.

5.2. Implikasi Teoretis

Implikasi teoretis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya kerja merupakan konstruk penting dalam menjelaskan variasi kinerja personel. Temuan penelitian ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kinerja individu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem pengembangan karir yang diterapkan organisasi serta nilai-nilai budaya kerja yang berkembang dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja personel sangat bergantung pada keterpaduan antara kebijakan pengembangan karir dan pembentukan budaya kerja yang kondusif.

Secara khusus, dominannya pelatihan sebagai indikator pengembangan karir menegaskan teori human capital yang menyebutkan bahwa investasi organisasi pada peningkatan kompetensi akan menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas. Sementara itu, kuatnya peran kerja sama dalam budaya kerja memperkuat perspektif teori perilaku organisasi yang menempatkan interaksi sosial dan kerja tim sebagai faktor kunci dalam efektivitas kerja. Hubungan antara kerja sama dengan ketepatan waktu kinerja juga memberikan kontribusi teoretis baru bahwa aspek kolektivitas dalam budaya kerja tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap efisiensi waktu dan kecepatan penyelesaian tugas.

Selain itu, rendahnya kontribusi promosi dalam pengembangan karir dan kedisiplinan dalam budaya kerja memberikan implikasi teoretis bahwa indikator-

indikator tersebut bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh dinamika organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa teori pengembangan karir dan budaya kerja perlu dipahami secara lebih fleksibel dan kontekstual, tidak semata-mata bersifat universal. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya kajian teoretis dengan menegaskan pentingnya menyesuaikan konsep pengembangan karir dan budaya kerja terhadap karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, serta lingkungan tugas yang dihadapi personel.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menguatkan integrasi teori pengembangan karir, budaya kerja, dan kinerja sebagai suatu kerangka konseptual yang saling berhubungan. Penelitian ini juga membuka peluang pengembangan model teoretis lanjutan yang dapat menguji peran variabel mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau kepemimpinan, dalam memperkuat pengaruh pengembangan karir dan budaya kerja terhadap kinerja personel.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menekankan perlunya strategi manajerial yang berorientasi pada perbaikan indikator dengan kontribusi terendah serta penguatan terhadap indikator dengan kontribusi tertinggi agar kinerja personel dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

1. Pada variabel pengembangan karir, indikator promosi sebagai indikator terendah perlu mendapatkan perhatian serius melalui penerapan sistem promosi yang transparan, objektif, dan berbasis kinerja. Organisasi disarankan untuk menyusun kriteria promosi yang jelas, membuka akses

informasi secara merata, serta memastikan proses promosi dilakukan secara adil untuk meningkatkan motivasi dan kepercayaan personel. Sebaliknya, indikator pelatihan yang memiliki kontribusi tertinggi perlu dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya dengan menyesuaikan materi pelatihan terhadap kebutuhan tugas, memperkuat metode pembelajaran praktis, serta melakukan evaluasi pelatihan secara berkala agar dampaknya terhadap peningkatan kompetensi tetap optimal.

2. Pada variabel budaya kerja, indikator kedisiplinan sebagai indikator terendah perlu ditingkatkan melalui penegakan aturan yang konsisten, pemberian sanksi yang tegas namun adil, serta keteladanan pimpinan dalam menaati peraturan kerja. Organisasi juga dapat mengembangkan sistem pengawasan berbasis kinerja dan kehadiran yang terintegrasi dengan penghargaan bagi personel yang menunjukkan tingkat disiplin tinggi. Sementara itu, indikator kerja sama sebagai indikator tertinggi harus dipertahankan dengan memperkuat komunikasi internal, membangun kegiatan kerja tim secara rutin, serta menciptakan iklim kerja yang saling mendukung dan menghargai peran masing-masing personel dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Pada variabel kinerja personel, indikator kuantitas sebagai indikator terendah memerlukan peningkatan melalui penetapan target kerja yang realistis, pembagian beban kerja yang proporsional, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi untuk mempercepat proses kerja. Di sisi lain, indikator ketepatan waktu sebagai indikator tertinggi perlu dipertahankan

dengan pengendalian jadwal kerja yang konsisten, pemantauan pelaksanaan tugas secara berkala, serta pemberian penghargaan terhadap personel yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil temuan.

1. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah responden yang relatif terbatas, purposive dan pengambilan sample yang kurang jelas dan hanya mencakup satu satuan kerja, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi atau institusi lain yang memiliki karakteristik berbeda.
2. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner sebagai sumber data utama, sehingga data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Kondisi ini memungkinkan terjadinya bias persepsi, bias kejujuran, atau bias sosial (social desirability bias), di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap paling baik atau aman dibandingkan dengan kondisi yang sebenarnya.
3. Keterbatasan variabilitas sebagai faktor yang memengaruhi kinerja personel, sehingga belum memasukkan variabel lain yang juga berpotensi berpengaruh, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, maupun lingkungan kerja. Akibatnya, model penelitian ini

belum sepenuhnya menangkap kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja personel secara menyeluruh.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Memperluas cakupan responden dengan melibatkan lebih banyak unit kerja atau institusi sejenis agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
- 2) Menambahkan variabel lain yang belum dikaji dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, mediasi, maupun moderasi.
- 3) Memadukan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau focus group discussion (FGD), guna menggali lebih jauh pengalaman, persepsi, dan kendala personel terhadap implementasi pengembangan karir dan pembentukan budaya kerja. Metode ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kontekstual yang lebih kaya yang tidak sepenuhnya dapat ditangkap oleh kuesioner tertutup.

DAFTAR PUSTAKA

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Mahendra, Y. (2017). *Budaya Kerja yang Kondusif dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja*. Semarang: CV Mitra Sains Indonesia.
- Mahendra, A. (2017). *Budaya Kerja dan Pengembangan Karier dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(3), 101-113.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Setiawan, B. (2017). *Pengembangan Karier di Institusi Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, L. (2017). *Komitmen Kerja dan Budaya Organisasi: Dampaknya pada Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 6(4), 212-224.
- Utami, S. (2017). *Komitmen Personel melalui Budaya Kerja yang Positif*. Malang: CV Griya Media.
- Armstrong, M. (2018). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.
- Hasan, M. (2018). *Manajemen Pengembangan Karier dan Produktivitas Kerja Personel*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasan, R. (2018). *Manajemen Karier di Lembaga Pemerintahan: Perspektif Pengembangan SDM dan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Ilmu.
- Rahman, T. (2018). *Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai*. Bandung: Alfabeta.
- Rahman, A. (2018). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Profesionalisme di Institusi Kepolisian*. Jakarta: Pustaka Baru Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Suryani, D. (2018). *Budaya Kerja Disiplin dan Loyalitas Personel di Institusi Kepolisian*. Yogyakarta: Kanisius.

- Sihombing, L. (2018). *Budaya Kerja dan Peningkatan Produktivitas Personel*. Medan: Universitas Sumatera Utara Press.
- Suryani, D. (2018). *Budaya Kerja Disiplin dan Loyalitas Personel di Institusi Kepolisian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Andriani, D. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Personel di Institusi Kepolisian*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Andriani, Y. (2019). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik: Studi Kasus di Lingkungan Pemerintahan Kota. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 45-58.
- Dewi, R. (2019). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja di Sektor Pelayanan Publik*. Surabaya: CV Lintas Nusantara.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management*. 5th Edition. Boston: Cengage Learning.
- Putri, E. S. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Media Nusantara.
- Putri, A. (2019). *Pengaruh Sinergi Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Peningkatan Kinerja*. Makassar: CV Alpha Mediatama.
- Kurniawan, H. (2019). *Efek Budaya Kerja terhadap Produktivitas Personel di Institusi Kepolisian*. Medan: Universitas Sumatera Utara Press.
- Susanto, H. (2019). *Studi Pengembangan Karier dan Pengaruhnya terhadap Kinerja: Analisis di Lingkungan Kerja Publik*. *Jurnal Sains Manajemen*, 8(1), 23-35.
- Susanto, M. (2019). *Pengembangan Karier dan Evaluasi Kinerja di Lingkungan Kepolisian*. Jakarta: Pustaka Nusantara.
- Wibowo, A. (2019). *Manajemen Kinerja: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Nurhadi, R. (2020). *Pentingnya Pengembangan Karier Berkelanjutan di Sektor Publik*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Rahardjo, D. (2020). *Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Personel*. Bandung: Penerbit Bina Insan.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Wahyu, B. (2020). *Meningkatkan Kinerja melalui Pengembangan Karier di Sektor Pelayanan Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Wahyu, T. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Personel di Lingkungan Kepolisian*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta Press.
- Pratama, A. (2021). *Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja di Lingkungan Kerja yang Menuntut Tinggi*. Depok: UI Press.
- Handayani, L. (2021). *Sinergi Pengembangan Karier dan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Personel*. Bandung: Pustaka Prima.

