

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA UNIVERSITAS “XYZ” DI SURABAYA

Tri Annisa Setya Rahayu, Nuzulul Fatimah, Riyan Sisiawan Putra
University of Nahdlatul Ulama Surabaya

email : 3230222002@student.unusa.ac.id, nuzulul@unusa.ac.id

Received : Jan 19 th 2025	Revised : March 18 th 2025	Accepted : May 30 th 2025
--------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

ABSTRAK

This study aims to analyze the effect of work motivation on employee performance, with career development as an intervening variable at XYZ University in Surabaya. This research adopts a quantitative approach using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method and involves 143 education personnel as the sample. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using SmartPLS software. The results show that work motivation has a positive and significant effect on career development, indicating that highly motivated education personnel are more responsive to career development opportunities. Career development is also proven to have a significant impact on employee performance, suggesting that a well-structured career development program can enhance work quality. Work motivation has a direct influence on performance, demonstrating that high motivation drives employee productivity and responsibility. Furthermore, career development significantly mediates the relationship between work motivation and performance, implying that work motivation has a greater impact on performance in the presence of effective career development. This study concludes that the synergy between work motivation and career development is crucial for improving the performance of education personnel at XYZ University. It is recommended that the organization provide transparent and equitable career development programs and foster a work environment that supports motivation. This study offers practical contributions to human resource management in the higher education sector.

Keywords: *Work Motivation, Career Development, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dessler (2020) menekankan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam bersaing dan mencapai tujuan. Namun, kinerja karyawan tidak terlepas dari pengaruh motivasi, yang jika tidak dikelola dengan baik, cenderung mengalami penurunan (Robbins & Judge, 2022). Motivasi yang optimal diperlukan untuk mendorong perilaku kerja yang mendukung pencapaian visi organisasi (Juliana, 2021; Sucahyowati & Suryani, 2022).

Hubungan antara motivasi dan pengembangan karir telah terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Ameliyany dan Nanda (2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir yang sesuai kebutuhan pegawai berdampak positif terhadap kinerja. Pengembangan karir, sebagaimana diuraikan Mangkunegara (2012) dan Sinambela (2016), melibatkan berbagai upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pribadi.

Kinerja karyawan sering diukur berdasarkan hasil kerja yang memenuhi standar kualitas dan tanggung jawab yang diberikan. Wahyuni (2022)

menyebutkan bahwa pelatihan karyawan berkontribusi terhadap kinerja kreatif dan inovatif. Penelitian lain oleh Juwita (2016) serta Ngurah et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi.

Dalam sektor pendidikan, pengembangan karir memiliki relevansi tinggi karena kualitas tenaga kerja berkontribusi terhadap mutu layanan akademik dan non-akademik. Dessler (2020) mengungkapkan bahwa pengembangan karir yang terstruktur di institusi pendidikan mendukung pencapaian tujuan akademik melalui peningkatan kinerja tenaga administrasi.

Berdasarkan hasil pra-penelitian di Universitas XYZ, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan meningkat dengan adanya jenjang karir yang jelas (80%), tetapi tingkat responsivitas terhadap tantangan kerja masih rendah. Di sisi lain, terkait pengembangan karir, 67% responden menilai distribusi peluang jabatan tidak merata, dan 100% merasa kurangnya transparansi mengenai syarat jabatan. Temuan ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih terstruktur dalam pengelolaan karir.

Hasil pra-penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun 100% responden menunjukkan tanggung jawab tinggi, sekitar 67% karyawan kurang memberikan kontribusi ide baru. Rendahnya tingkat kreativitas ini dapat disebabkan oleh kurangnya lingkungan kerja yang mendukung inisiatif individu (Shalley & Gilson, 2004; Amabile et al., 2004). Selain itu, rendahnya kesiapan individu dalam memanfaatkan peluang karir menjadi tantangan yang signifikan.

Sebagian besar penelitian terkait pengembangan karir lebih banyak dilakukan di sektor korporasi dibandingkan sektor pendidikan. Padahal, penelitian Greenhaus et al. (2010) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang terencana tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga kinerja individu. Di Indonesia,

kajian mengenai hubungan antara motivasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan di sektor pendidikan masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengembangan karir sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan di Universitas XYZ. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kerangka konseptual yang berfungsi menjelaskan alasan dan mekanisme di balik perilaku individu dalam konteks pekerjaan. Salah satu teori utama yang sering digunakan adalah Hierarchy of Needs dari Abraham Maslow (1943), yang menyatakan bahwa motivasi kerja muncul karena kebutuhan individu yang terstruktur secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Teori ini relevan dalam menjelaskan bagaimana kebutuhan dasar yang terpenuhi di tempat kerja dapat mendorong karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, teori Expectancy Theory dari Vroom (1964) menekankan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap hubungan antara usaha, hasil, dan penghargaan yang diharapkan.

Lebih lanjut, Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) memberikan perspektif yang lebih modern dengan menyoroti pentingnya kebutuhan intrinsik, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan. Dalam teori ini, motivasi dibagi menjadi dua: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan itu sendiri, sementara motivasi ekstrinsik berkaitan dengan insentif

eksternal, seperti gaji atau penghargaan. Teori ini relevan di era modern karena menekankan pentingnya peran organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja.

Terakhir, teori motivasi kerja juga mencakup pendekatan yang lebih kontekstual, seperti Equity Theory dari Adams (1965), yang menyoroti keadilan persepsi dalam distribusi penghargaan di tempat kerja. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan membandingkan rasio input (upaya, pengalaman, waktu) dengan output (penghargaan, pengakuan) mereka terhadap rekan kerja. Ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan mengurangi motivasi. Kombinasi berbagai teori ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan konsep multidimensional yang memerlukan pendekatan holistik untuk diterapkan secara efektif dalam organisasi modern

Motivasi kerja sebagai suatu kondisi untuk mendorong orang agar mampu memotivasi orang tersebut untuk bertindak dan berperilaku, yang mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan (Monika et al., 2021). Tanjung, (2015) dalam (Farisi et al., 2021) menyatakan Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang memotivasi atau mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau kegiatan secara sadar yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, menurut (Susilo & Muhandono, 2021)“ Motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan kegigihan seseorang dalam mencapai tujuannya.”

Motivasi kerja adalah kombinasi dari kekuatan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bertindak dengan cara tertentu ketika perilaku tersebut dapat membawa keberhasilan organisasi. Motivasi merupakan daya penggerak yang menumbuhkan semangat kerja dalam diri individu sehingga mau bekerja secara efektif dan mengintegrasikan seluruh daya dan

upaya untuk mencapai kekuatan dan prestasi (Dilla et al., 2023).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut prastowo (2016) dalam (Yulianty et al., 2021) dipengaruhi oleh 2 faktor yakni faktor internal meliputi keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki, memperoleh penghargaan, memperoleh pengakuan, memiliki kekuasaan dan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, kompensasi, jaminan kerja, tanggung jawab, perlakuan perusahaan serta aturan yang fleksibel.

Pengembangan Karir

Salah satu teori utama dalam pengembangan karir adalah Career Development Theory dari Donald Super (1957), yang memperkenalkan konsep life-span, life-space. Teori ini menekankan bahwa pengembangan karir adalah proses sepanjang hidup yang dipengaruhi oleh tahapan-tahapan seperti eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan kemunduran. Super juga memperkenalkan gagasan self-concept, di mana individu memilih jalur karir yang sesuai dengan persepsi mereka tentang diri sendiri. Perspektif ini menyoroti pentingnya peran organisasi dalam menyediakan program pelatihan dan bimbingan yang mendukung perkembangan karyawan di setiap tahap karir mereka.

Selain itu, teori Holland's Career Typology (1997) memberikan kontribusi besar dengan menekankan kecocokan antara kepribadian individu dan lingkungan pekerjaan. Holland mengklasifikasikan tipe kepribadian karir menjadi enam kategori: Realistik, Investigatif, Artistik, Sosial, Enterprising, dan Konvensional (RIASEC). Menurut teori ini, kepuasan dan keberhasilan karir lebih mungkin tercapai ketika ada kesesuaian antara tipe kepribadian individu dan karakteristik pekerjaan. Hal ini menjadi landasan bagi asesmen karir modern dan pengembangan alat seperti tes kepribadian karir yang membantu

individu memilih jalur yang paling sesuai dengan preferensi dan potensi mereka.

Teori lain yang signifikan adalah Social Cognitive Career Theory (SCCT) dari Lent, Brown, dan Hackett (1994), yang berfokus pada pengaruh faktor sosial dan kognitif dalam pengembangan karir. SCCT menekankan pentingnya keyakinan diri (self-efficacy), ekspektasi hasil, dan tujuan individu dalam menentukan jalur karir. Teori ini juga mengakui peran konteks sosial, seperti dukungan dari keluarga dan mentor, dalam membentuk keputusan karir. Pendekatan SCCT relevan dalam dunia kerja yang terus berubah karena memberikan wawasan tentang bagaimana individu dapat menavigasi tantangan karir dengan memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal. Kombinasi berbagai teori ini menawarkan panduan holistik untuk memahami dinamika pengembangan karir dalam konteks individu dan organisasi

Menurut Komang (2014) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Sedangkan menurut Sunyoto (2013) Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir menurut Sutrisno (2017) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Mu'ah (2017) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam

peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

Kinerja Karyawan

Salah satu teori utama adalah Goal-Setting Theory dari Locke dan Latham (1990), yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut teori ini, tujuan memberikan arah, memobilisasi upaya, meningkatkan ketekunan, dan mendorong strategi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini relevan dalam pengelolaan kinerja organisasi, di mana pemimpin dapat menggunakan teknik penetapan tujuan untuk mengarahkan dan memotivasi tim mereka secara efektif.

Selain itu, Expectancy Theory dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh ekspektasi mereka terhadap hubungan antara usaha, hasil, dan penghargaan. Teori ini menyoroti tiga komponen utama: expectancy (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik), instrumentality (keyakinan bahwa kinerja akan dihargai), dan valence (nilai penghargaan tersebut bagi individu). Dalam konteks organisasi, teori ini menunjukkan bahwa pemberian insentif yang tepat dan adil, sesuai dengan hasil kerja, dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

Teori lainnya adalah Job Demands-Resources (JD-R) Model dari Bakker dan Demerouti (2007), yang memandang kinerja karyawan sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan (fisik, mental, atau emosional) dan sumber daya yang tersedia (dukungan sosial, otonomi, atau pelatihan). Ketika sumber daya kerja

mencukupi untuk menghadapi tuntutan, karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkinerja baik. Namun, jika tuntutan melebihi sumber daya, stres kerja dapat menghambat kinerja. Dengan memahami berbagai teori ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, sehingga mengoptimalkan kinerja individu dan tim

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja pegawai yang dimilikinya. Namun demikian pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias saja penilaian. Bias saja penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat pada sasaran bagi perusahaan. Sedangkan di sisi yang lain, perusahaan harus memperoleh informasi yang memadai terkait dengan kinerja pegawainya, sebagai bahan pertimbangan bagi Keputusan-keputusan strategis perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan pengembangan SDM.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja ini, maka manajemen kinerja dan semua aspek yang terkait. Jika proses dan penilaian kinerja telah dilakukan dengan

baik dan hasilnya menunjukkan kinerja pegawai meningkat, maka kinerja perusahaan pada perusahaan pada umumnya berhasil disebut hubungan kausal (sebab-akibat). Dampaknya pemegang saham mendapatkan deviden yang lebih baik dan karyawan menjadi sejahtera. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya.

Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat. Mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu perlu memperhatikan beberapa aspek penting, diantaranya kompetensi manajerial. Kesalahan yang sering terjadi adalah menempatkan seseorang pada jabatan strategis yang tidak memiliki kompetensi manajerial seperti konseptual. Padahal, konseptual merupakan bagian dari perencanaan strategis. Lalu bagaimana mungkin seorang manajer dapat membuat dan mengimplementasikan perencanaan dengan baik jika ia sendiri tidak memahami konsep yang benar.

Menurut Mangkunegara (2018) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Emron (2017) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Kasmir (2016) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pengembangan Hipotesis

Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan

Motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang optimal. Penelitian oleh Noe (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas individu dalam sebuah organisasi. Greenhaus et al. (2010) juga menegaskan bahwa motivasi yang didukung oleh pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Sari (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, sehingga karyawan mampu mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong utama yang membantu karyawan mencapai hasil kerja yang efektif dan efisien dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Motivasi kerja terhadap Pengembangan Karir

Motivasi kerja memiliki hubungan signifikan terhadap pengembangan karir, karena motivasi menjadi faktor pendorong bagi individu untuk mengambil langkah-langkah yang mendukung pertumbuhan profesional mereka. Menurut Noe (2020), karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih cenderung memanfaatkan peluang pengembangan yang ditawarkan organisasi, seperti pelatihan, pendidikan tambahan, atau program mentoring. Penelitian oleh Mangkunegara (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan semangat belajar dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan baru, yang merupakan komponen penting dalam

pengembangan karir. Sementara itu, studi oleh Sari et al. (2021) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk mencapai pencapaian dan pengakuan, secara langsung mendorong individu untuk aktif dalam membangun karir mereka. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya menjadi pendorong kinerja, tetapi juga memainkan peran kunci dalam keberhasilan pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Ada perbedaan kinerja DR sebelum dan sesudah IPO

Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan

Pengembangan karir memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena proses ini memungkinkan individu untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas kerja mereka. Menurut Noe (2020), pengembangan karir memberikan karyawan peluang untuk mengasah keterampilan dan meningkatkan rasa percaya diri, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja. Studi oleh Akmal (2015) menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang efektif, seperti pelatihan dan promosi, mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan memenuhi target organisasi. Selain itu, penelitian oleh Sari et al. (2021) menemukan bahwa pengembangan karir yang baik meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang berdampak langsung pada kinerja mereka. Oleh karena itu, pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kualitas individu tetapi juga memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Pengembangan Karir Memediasi Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan memperkuat hubungan antara dorongan individu untuk bekerja dan hasil kerja yang dicapai. Menurut Dessler (2020), motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam program pengembangan karir, seperti pelatihan atau sertifikasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka. Studi oleh Mangkunegara (2016) mengungkapkan bahwa karyawan yang termotivasi dan didukung dengan program pengembangan karir memiliki kemampuan lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja. Selain itu, penelitian oleh Andriani (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir meningkatkan kapasitas individu untuk mengaplikasikan motivasi mereka dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pengembangan karir berfungsi sebagai mekanisme penting yang menghubungkan motivasi kerja dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :
H₄ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Pengembangan Karir

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang mencakup entitas atau objek dengan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diselidiki dan mengarah pada suatu kesimpulan. Besar kecilnya populasi bukan sekedar representasi numerik dari subjek atau objek yang diteliti, tetapi juga merangkum karakteristik unik dari subjek atau objek tersebut (Sihotang, 2023). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan

tenaga kependidikan di Universitas XYZ yang berjumlah 143 karyawan.

Menurut (Amin et al., 2023) sampel secara sederhana adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan menjadi sumber data sebenarnya pada suatu penelitian. Pada penelitian ini teknik untuk pengambilan sampelnya adalah menggunakan sampel jenuh. Teknik sampel jenuh sendiri adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampelnya. Hal ini sering terjadi bila jumlah populasi relatif kecil (Machali, 2021). Maka sampel yang digunakan pada penelitian ini tidak melalui perhitungan besaran sampel, karena jumlah populasi yang relatif sedikit sehingga menggunakan seluruh jumlah populasi.

Pengukuran Variabel Dan Definisi Operasional

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kombinasi dari kekuatan internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bertindak dengan cara tertentu ketika perilaku tersebut dapat membawa keberhasilan organisasi. Motivasi merupakan daya penggerak yang menumbuhkan semangat kerja dalam diri individu sehingga mau bekerja secara efektif dan mengintegrasikan seluruh daya dan upaya untuk mencapai kekuatan dan prestasi (Dilla et al., 2023).

2. Pengembangan Karir

Menurut Komang (2014) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Sedangkan menurut Sunyoto (2013) Pengembangan

karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir menurut Sutrisno (2017) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.

3. Kinerja Karyawan
Kinerja (performance) merupakan kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Torang, 2013).

HASIL

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – Laki	79	55,2 %
Perempuan	64	44,8 %
TOTAL	143	100%

Berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa responden yang memiliki jumlah persentase yang tertinggi yaitu responden dengan jenis kelamin Laki-laki dengan

jumlah 79 pegawai, sedangkan yang terendah karyawan Perempuan dengan jumlah 64 pegawai.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20 – 30 Tahun	61	42,7%
31 – 40 Tahun	57	39,8%
41 – 50 Tahun	17	11,8%
51 – 60 Tahun	7	4,8%
Total	143	100%

Berdasarkan tabel 2 dari total 143 responden dalam penelitian ini, kelompok usia 20–30 tahun mendominasi dengan jumlah 61 responden atau 42,7% dari keseluruhan. Kelompok usia 31–40 tahun menyusul dengan 57 responden, yang mencakup 39,8% dari total populasi. Sementara itu,

kategori usia 41–50 tahun terdiri dari 17 responden atau sebesar 11,8%. Kelompok usia tertua, yaitu 51–60 tahun, memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 7 orang atau 4,8%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari kelompok usia produktif muda.

Tabel 3. Karakteristik Responden Unit Kerja

Unit	Jumlah	Persentase
Admin	102	42,7%
Laboran	27	39,8%
IT	8	11,8%
Pustakawan	6	4,8%
Total	143	100%

Berdasarkan tabel 3 dari 143 responden, mayoritas berasal dari unit Admin dengan jumlah 102 responden atau sebesar 42,7% dari total keseluruhan. Unit Laboran menempati posisi kedua dengan 27 responden, yang mencakup 39,8% dari total responden. Selanjutnya, unit IT memiliki 8 responden atau sebesar 11,8%, sedangkan unit

Pustakawan merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu 6 responden atau 4,8% dari total. Hasil ini menunjukkan bahwa unit Admin memiliki proporsi yang dominan dalam penelitian ini, diikuti oleh Laboran, sementara unit IT dan Pustakawan memiliki representasi yang lebih kecil.

Tabel 4. Karakteristik Responden Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 Tahun	2	1,39%
2 Tahun	11	7,69%
3 Tahun	6	4,19%
4 Tahun	5	3,49%
5 Tahun	17	11,8%
5 < Tahun	102	71,3%
Total	143	100%

Berdasarkan tabel 4 pada data lama bekerja dari 143 responden, mayoritas responden, yaitu 102 orang atau 71,3%, memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun, menunjukkan tingkat pengalaman yang cukup tinggi di lingkungan kerja mereka. Sebanyak 17 responden atau 11,8% telah bekerja selama 5 tahun, diikuti oleh 11 responden dengan masa kerja 2 tahun, yang mencakup 7,69% dari total. Sementara itu, terdapat 6 responden atau 4,19% dengan masa kerja 3 tahun,

dan 5 responden atau 3,49% telah bekerja selama 4 tahun. Kelompok dengan pengalaman kerja paling sedikit, yaitu 1 tahun, hanya terdiri dari 2 responden atau 1,39%. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yang dapat berdampak pada tingkat keterampilan dan pemahaman mereka terhadap tugas dan tanggung jawab di tempat kerja.

Tabel 5. Analisis Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Criteria
Motivasi	M1	0.710	Valid
	M2	0.561	Valid
	M3	0.680	Valid
	M4	0.698	Valid
	M5	0.708	Valid
	M6	0.816	Valid
	M7	0.597	Valid
	M8	0.830	Valid
	M9	0.735	Valid
	M10	0.832	Valid
Pengembangan Karir	PK1	0.715	Valid
	PK2	0.554	Valid
	PK3	0.718	Valid
	PK4	0.710	Valid
	PK5	0.724	Valid
	PK6	0.655	Valid
	PK7	0.729	Valid
	PK8	0.826	Valid
	PK9	0.840	Valid
	PK10	0.623	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.624	Valid
	KK2	0.738	Valid
	KK3	0.790	Valid
	KK4	0.805	Valid
	KK5	0.860	Valid
	KK6	0.853	Valid
	KK7	0.855	Valid
	KK8	0.810	Valid
	KK9	0.857	Valid
	KK10	0.792	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti

Analisis validitas konvergen digunakan untuk mengevaluasi apakah indikator dapat mengukur variabel dengan nilai yang diharapkan $> 0,60$ (Chin, 1998). Sedangkan menurut Ghazali (2014), jika nilai outer loading lebih dari antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk

memenuhi syarat convergent validity. Berdasarkan data dalam tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa nilai outer loading $> 0,5- 0,6$. Sehingga masing - masing indikator dari variabel penelitian sudah memenuhi kriteria dan dinyatakan valid.

Tabel. 6 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Indicator	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi	0.521
Pengembangan Karir	0.510
Kinerja Karyawan	0.642

Sumber : Data diolah Peneliti

Pengukuran nilai average variance extracted (AVE) dapat membantu dalam

membandingkan setiap konstruksya dengan korelasi antara konstruk lainnya

dalam model. Latan dan Ghozali (2012) merekomendasikan bahwa nilai AVE haruslah lebih besar dari 0,5. Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki nilai $AVE > 0,5$.

Sehingga dari hasil yang diperoleh tersebut menyatakan bahwa evaluasi pengukuran memiliki validitas yang baik melalui model pengukuran average variance extracted (AVE).

Tabel 6 Composite Reliability and Cronbach Alpha

Indikator	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Motivasi	0.915	0.906
Pengembangan Karir	0.911	0.892
Kinerja Karyawan	0.947	0.937

Sumber : data diolah Peneliti

Nilai yang dihasilkan composite reliability dan cronbach's alpha akan membantu dalam pengujian reliabilitas. Data yang memiliki composite reliability $> 0,7$ memiliki realibilitas tinggi, sedangkan nilai Cronbach alpha yang diharapkan

untuk semua konstruk adalah $> 0,6$ (Hussein, 2015). Dalam table 6 dapat dibuktikan bahwa penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dikarenakan menunjukkan hasil composite reliability $> 0,7$ dan nilai cronbach's alpha $> 0,60$.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

No	Hypothesis	Variable	t-Statistics	P Values	Result
1	H1	Motivasi → Pengembangan Karir	12.119	0.000	Accepted
2	H2	Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	5.249	0.000	Accepted
3	H3	Motivasi → Kinerja Karyawan	4.456	0.000	Accepted
4	H4	Motivasi → Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	4.946	0.000	Accepted

Sumber : data diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis pertama (H1) menguji hubungan antara motivasi kerja dan pengembangan karir. Dengan nilai t-Statistics 12.119 dan P-Values 0.000, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian oleh Robbins dan Judge

(2022) menyebutkan bahwa motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam pengembangan potensi diri. Di Universitas XYZ, hasil ini mengindikasikan bahwa apresiasi atau penghargaan dari pimpinan dapat meningkatkan keterlibatan tenaga kependidikan dalam program pengembangan karir.

Hipotesis kedua (H2) menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai t-Statistics 5.249 dan P-Values 0.000, hasil ini menunjukkan pengaruh signifikan. Menurut Greenhaus et al. (2010), pengembangan karir yang baik tidak hanya meningkatkan keahlian individu tetapi juga mendukung produktivitas kerja. Di Universitas XYZ, hal ini berarti tenaga kependidikan yang memiliki akses pada program pengembangan karir mampu meningkatkan kualitas layanan, baik administrasi maupun akademik.

Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dengan nilai t-Statistics 4.456 dan P-Values 0.000. Herzberg (1966) menjelaskan bahwa faktor motivasi intrinsik, seperti pengakuan dan pencapaian, merupakan pendorong utama kinerja. Di Universitas XYZ, motivasi kerja yang terarah dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif, sehingga mendukung pencapaian tujuan institusi.

Hipotesis keempat (H4) menguji peran pengembangan karir sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan nilai t-Statistics 4.946 dan P-Values 0.000, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Noe (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Di Universitas XYZ, program pengembangan karir menjadi jembatan penting untuk memaksimalkan pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memanfaatkan peluang pengembangan karir. Menurut Dessler (2020), motivasi yang optimal dapat menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi. Di Universitas XYZ, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan apresiasi, peluang karir yang jelas, dan

lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Pengembangan karir berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Ameliany dan Nanda (2016) menyebutkan bahwa pengembangan karir yang relevan dengan kebutuhan individu berkontribusi positif pada kinerja. Di Universitas XYZ, tenaga kependidikan yang mendapatkan pengembangan kompetensi cenderung lebih produktif dan berperan aktif dalam mendukung operasional universitas.

Hubungan langsung antara motivasi kerja dan kinerja menyoroti pentingnya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Shalley dan Gilson (2004), motivasi intrinsik dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan. Di Universitas XYZ, penghargaan terhadap kontribusi individu menjadi strategi penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pengembangan karir sebagai variabel intervening memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Ngurah et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi yang baik akan menghasilkan dampak lebih besar jika diiringi dengan program pengembangan karir yang terstruktur. Di Universitas XYZ, hal ini menunjukkan perlunya transparansi dalam proses pengembangan karir untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Keberhasilan pengembangan karir tidak hanya ditentukan oleh kebijakan organisasi tetapi juga kesiapan individu. Penelitian oleh Herzberg (1966) menegaskan bahwa faktor intrinsik, seperti penerimaan tantangan, menjadi kunci keberhasilan pengembangan karir. Di Universitas XYZ, karyawan yang termotivasi tetapi kurang tanggap terhadap peluang pengembangan karir menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih terfokus.

Secara keseluruhan, penelitian ini mendukung temuan sebelumnya bahwa motivasi kerja, pengembangan karir, dan kinerja karyawan memiliki

hubungan yang signifikan (Greenhaus et al., 2010; Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks Universitas XYZ, motivasi kerja yang didukung oleh kebijakan pengembangan karir yang efektif menghasilkan kinerja optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada pemaparan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir tenaga kependidikan di Universitas XYZ. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih responsif terhadap peluang pengembangan karir yang disediakan. Motivasi seperti apresiasi dari pimpinan, pengakuan atas kontribusi, dan lingkungan kerja yang mendukung mendorong keterlibatan tenaga kependidikan dalam program pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas XYZ perlu terus memperkuat aspek motivasi untuk mendorong tenaga kependidikan memanfaatkan program pengembangan karir yang ada.
2. Pengembangan karir memiliki dampak signifikan pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan di Universitas XYZ. Program seperti pelatihan, promosi jabatan, dan pengembangan kompetensi membantu karyawan menjadi lebih produktif dan berkualitas dalam melaksanakan tugas. Peningkatan kinerja ini sangat penting untuk mendukung keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan Universitas XYZ, terutama dalam aspek administrasi dan pelayanan akademik. Namun, perlu ada

transparansi dalam distribusi peluang pengembangan karir agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang setara.

3. Motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas XYZ. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab, disiplin, dan kreatif dalam menyelesaikan tugas mereka. Di Universitas XYZ, tenaga kependidikan yang merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Menciptakan budaya kerja yang apresiatif dan memberikan penghargaan terhadap pencapaian karyawan menjadi langkah penting untuk meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan.
4. Pengembangan karir di Universitas XYZ memainkan peran sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tenaga kependidikan. Motivasi kerja yang tinggi memberikan dampak lebih besar pada kinerja jika didukung oleh pengembangan karir yang dirancang dengan baik. Di Universitas XYZ, program pengembangan karir yang terstruktur, transparan, dan relevan dengan kebutuhan individu dapat memaksimalkan potensi tenaga kependidikan. Namun, keberhasilan pengembangan karir juga memerlukan kesiapan individu untuk menerima tantangan baru, sehingga pelatihan kesiapan mental dan teknis menjadi hal yang penting.

SARAN

Berdasarkan pada hasil analisis dan kesimpulan, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Universitas XYZ disarankan untuk memperbaiki sistem pengembangan karir dengan memastikan transparansi dalam

kriteria promosi dan peluang karir. Seluruh tenaga kependidikan perlu mendapatkan informasi yang jelas tentang persyaratan untuk mencapai posisi tertentu. Selain itu, distribusi peluang karir harus dilakukan secara adil untuk meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan dalam berkontribusi secara maksimal.

2. Universitas XYZ dapat meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan dengan menyediakan program pelatihan yang relevan dan berbasis kebutuhan individu. Program ini dapat mencakup pelatihan teknis, manajerial, serta pengembangan soft skills untuk mendukung produktivitas dan inovasi karyawan. Kegiatan seperti lokakarya, mentoring, dan seminar dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
3. Untuk meningkatkan motivasi tenaga kependidikan, Universitas XYZ disarankan untuk memberikan apresiasi yang lebih konsisten terhadap kinerja karyawan, baik dalam bentuk penghargaan non-materi seperti sertifikat maupun penghargaan materi seperti insentif finansial. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana kontribusi setiap individu dihargai, akan meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.
4. Universitas XYZ perlu mengadakan program pembinaan dan pelatihan yang fokus pada peningkatan kesadaran tenaga kependidikan terhadap pentingnya pengembangan karir. Program ini dapat mencakup pelatihan motivasi, pengembangan mental, dan pengelolaan tantangan kerja untuk memastikan karyawan siap memanfaatkan peluang yang diberikan. Hal ini akan membantu karyawan lebih percaya diri dalam

menghadapi tanggung jawab baru dan mendukung peningkatan kinerja institusi

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

- Akmal, R. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6), 87-98. ISSN: 2302-8912
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Populasi dalam penelitian merupakan suatu hal yang sangat penting, karena ia merupakan sumber informasi. *Jurnal Pilar*, 14(1), 15-31.
- Andriani, D. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Semarang*, 10(3), 120-130. ISSN: 2085-0751.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. Pearson Education.
- Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Rickindo. *Sibatik Journal*, 2(2), 409-424. <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK>
- Fabanyo, M. A., Sendow, G., Uhing, Y., Organizational, P., Dan, S., & Kerja, L. (2023). Pengaruh Organizational Support dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pasar

- Segar Manado. 11(1), 1009–1020.
- Farisi, S., Andi Prayogi, M., & Juliana, E. (2021). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As an Intervening Variable At the Youth and Sports Office of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 1(2), 257–268. <https://doi.org/10.54443/ijevas.v1i2.78>
- Fathiyah. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Prahaiswara*, 2(2), 127–136. <https://prajaiswara.jambiprov.go.id>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. 4th Edition. SAGE Publications.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Model (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (Abiratno, S. Nurdyanti, & A. D. Raksanagara (eds.); cetakan 1). PT Inkubator Penulis Indonesia (Institut Penulis Indonesia). [http://digilib.umpalopo.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/626/1/STRUKTUR EQUATION MODELING %28SEM%29 - Berbasis Varian.pdf](http://digilib.umpalopo.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/626/1/STRUKTUR%20SEM%29%20-%20Berbasis%20Varian.pdf)
- Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2022). *Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif dan Kualitatif)* (W. W. Wijayanti (ed.); Cetakan Pe). UMSIDA PRESS.
file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1318-Article Text-6342-1-10-20230317.pdf
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hozairi, Buhari, Tukan, M., Lumaksono, H., & Alim, S. (2020). *Metodologi Penelitian Informatika (Pertama)*. Nizamia Learning Center.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Juliana, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i2.328>
- Kailola, S. (2019). Pengaruh Kepribadian dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizeship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Medis (Studi pada Rumah Sakit Sumber Hidup dan Rumah Sakit Hative di Kota Ambon). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 49–58.
- Kholil Deskriyanto, P., & Ratnaningrum. (2021). Pengaruh Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Akuntansi*

- Dan Bisnis, 1(1), 50–58.
<https://doi.org/10.51903/jiab.v1i1.77>
- Larasati, S., et al. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikoborneo*, 9(2), 45-60. ISSN: 2541-5987.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif (A. Q. Habib (ed.); cetakan 3). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta. [https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50344/1/Metode Penelitian Kuantitatif %20Panduan Praktis Merencanakan%2C Melaksa.pdf](https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50344/1/Metode%20Penelitian%20Kuantitatif%20Panduan%20Praktis%20Merencanakan%20Melaksa.pdf)
- Mahardika, I. N. B. P., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 380. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14>
- Mangindaan, B., & Tewal, B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Dotulong 85 Jurnal EMBA*, 8(1), 85–96.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 8th Edition. Cengage Learning
- McGuire, D., & Cseh, M. (2016). *The Development of the Field of Human Resource Development: A Global Perspective*. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 405–415.
- Monika, V. A., Anggen, Y. K., & Harinie, L. T. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan CU Betang Asi Kantor Pusat Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 41–51. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i1.2929>
- Muarip, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Ocb Kerja Guru Pada Smk Negeri 1Semendawai Suku Iii Oku Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 2(1), 8–15. <https://stietrisnanegara.ac.id/jurnal/index.php/trisnariset/article/view/79/pdf>
- Muhson, A. (2018). Teknik Analisis Kualitatif. *Teknik Analisis*, 1–7. <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132232818/pendidikan/Analisis+Kuantitatif.pdf>
- Munthe, A. R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt.Bank Sumut Kantor Pusat Medan.
- Muslimin, Z. I. (2021). Hubungan Antara Berpikir Positif Dan Resiliensi Pada Mahasiswa Yang Sedang Menyelesaikan Skripsi. *Jurnal Psikologi Integratif*, 9(1), 115. <https://doi.org/10.14421/jpsi.v9i1.2170>
- Naimah, muflikhatun, tentama tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran*

- Dan Penelitian Psikologi, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologiika.vol27.iss2.art2>
- Nanda, F. D. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pd. Bpr Bank Bapas 69 Kabupaten Magelang).
- Ningrum, D. (2020). Pengaruh Intellectual Capital, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Cabang Makassar. Universitas Hasanudin.
- Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. 8th Edition. McGraw-Hill Education.
- Novel, C., & Marchyta, N. K. (2021). Pengaruh Beban Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Swalayan Valentine Di Kairatu. *Agora*, 9(2), 1–11.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. 135(Aicmbs 2019), 259–267. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>
- Prasetyo, K. D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, ServantLeadership, & Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10, 1–11. <http://ejournal-sl.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162. <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/186>
- Putra, R. S., Eliyan, A., Agistina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). The Influence Of Workload and Working Environment On Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediation Variable At Cv. Kebab Bosman Food Indonesia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 214–224. <https://doi.org/https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-088>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. 19th Edition. Pearson Education.
- Rulianti, E. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 342–350.
- Saputra, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung*, 11(1), 79–85. ISSN: 2302-8912.
- Sihotang, H. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif (E. Murniarti (ed.); cetakan 1). UKI Press. <http://repository.uki.ac.id/13063/1/MetodePenelitianKuantitatif.pdf>
- Subawa, N. S., Yuliani, C., & Setini, M. (2020). The Role of Job Satisfaction as Intervening on

- Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6).
- Suriyana, N., Wijaya, R. A., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh Tingkat Quality Of Work Life (Qwl), Dan Knowledge Management Terhadap Organizing Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Graindo Mediatama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2). <https://doi.org/10.38035/JMPI>
- Susilo, D., & Muhardono, A. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Tenaga Pendidik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 24(1), 35–40.
- Syahza, A. (2021). Metodologi Penelitian (Revisi 202). UR Press Pekanbaru. <https://mindfullners.com/wp-content/uploads/2023/01/BukuMetodologiPenelitian-ISBN978-623-255-107-7.pdf>
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Ocb) (Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.1515/9783110747232-009>
- Tontoli, F. F., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongodow Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(4), 1557–1566.
- Wahyuddin, R., Sucipto, A., & Susanto, T. (2022). Pemanfaatan Teknologi Augmented Reality Dengan Metode Multiple Marker Pada Pengenalan Komponen Komputer. *Jurnal Informatika Dan Rekayasa Perangkat Lunak (JATIKA)*, vol 3, 278–285. <https://doi.org/ISSN2723-3367>
- Wanah, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Motivation To Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Teachers In Sman 9 Tangerang. *Dijemss*, 2(1), 172–184. <https://doi.org/10.31933/DIJE>
- Wulur, J. C., et al. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal EMBA*, 7(1), 1-11. ISSN: 2303-1174.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Edition. Pearson Education.
- Yulianty, P. D., Qodriah, S. L., Kurniawan, P., & Indriyanti, H. (2021). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 2(2), 51–61. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i2.402>.