



Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kanwil DJPB Provinsi DKI Jakarta

Ning Euis Kristiyanti ^{1*}, Wahyudi ^{2*}

^{1,2}Universitas Pamulang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ningeuisk@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the influence of training, career development, and organizational culture on employee performance through work motivation as an intervening variable. The approach used was quantitative, using a survey method through the distribution of a Likert-based questionnaire. The sampling technique used a census method with 74 employees as respondents. Data analysis was conducted using path analysis. The results showed that training had a positive and significant effect on employee performance with an original sample (O) value of 0.379 and a p-value of 0.000, and an effect on work motivation with an O value of 0.242 and a p-value of 0.010. Career development also had a positive effect on employee performance with an O value of 0.323 and a p-value of 0.010, and an effect on work motivation with an O value of 0.278 and a p-value of 0.020. Organizational culture had a positive effect on work motivation with an O value of 0.474 and a p-value of 0.000, but had no direct effect on employee performance with an O value of -0.127 and a p-value of 0.183. Furthermore, work motivation was shown to have a positive effect on employee performance with a α of 0.402 and a p-value of 0.005. Regarding the indirect effect, training through motivation significantly impacted employee performance with a α of 0.097 and a p-value of 0.037. Organizational culture, through motivation, also significantly impacted employee performance with a α of 0.191 and a p-value of 0.023. Meanwhile, career development through motivation did not significantly impact employee performance with a α of 0.112 and a p-value of 0.126. Overall, this study confirms that training, career development, and organizational culture play a significant role in improving employee performance, both directly and through increased work motivation.

Keywords: Employee Performance; Organizational Culture; Path Analysis; Training, Career Development.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 74 pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan metode path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample (O) sebesar 0,379 dan p-value 0,000, serta berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai O sebesar 0,242 dan p-value 0,010. Pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0,323 dan p-value 0,010, serta berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai O sebesar 0,278 dan p-value 0,020. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai O sebesar 0,474 dan p-value 0,000, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar -0,127 dan p-value 0,183. Selain itu, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0,402 dan p-value 0,005. Pada pengaruh tidak langsung, pelatihan melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0,097 dan p-value 0,037. Budaya organisasi melalui motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0,191 dan p-value 0,023. Sementara itu, pengembangan karir melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0,112 dan p-value 0,126. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Path Analysis; Pelatihan; Pengembangan Karir.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Tanpa dukungan SDM yang berkualitas, visi, misi, dan strategi organisasi sulit untuk direalisasikan secara efektif. Hal ini berlaku baik pada sektor swasta maupun sektor publik. Menurut Hasibuan (2019), SDM adalah faktor utama dalam setiap kegiatan organisasi karena pegawai merupakan motor penggerak yang menentukan tercapainya tujuan. Kinerja pegawai menjadi indikator utama sejauh mana organisasi mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Organisasi sektor publik, khususnya birokrasi pemerintahan, tuntutan terhadap peningkatan kinerja pegawai semakin tinggi. Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Provinsi DKI Jakarta merupakan salah satu unit vertikal Kementerian Keuangan yang memegang peran strategis dalam mendukung pengelolaan keuangan negara. Kanwil DJPb memiliki tiga peran utama, yaitu sebagai Treasurer, Regional Chief Economist (RCE), dan Financial Advisor (FA). Peran tersebut menuntut pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi tinggi, komitmen, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Dalam praktiknya, masih terdapat tantangan yang signifikan terkait pengelolaan SDM, terutama menyangkut motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra-survey dan wawancara mendalam dengan bagian SDM Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta, ditemukan berbagai permasalahan motivasi kerja pegawai. Pertama, dari perspektif Self-Determination Theory, sebagian pegawai merasa kurang memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan terkait tugas, sehingga inisiatif dan kreativitas menjadi terbatas. Hal ini sejalan dengan pendapat Deci dan Ryan (2000) bahwa kebutuhan akan otonomi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik seseorang. Kedua, menurut Goal-Setting Theory, tidak semua pegawai memiliki target kerja yang jelas, sehingga pencapaian sulit diukur dan motivasi kerja berkurang. Locke dan Latham (2002) menjelaskan bahwa tujuan kerja yang spesifik dan menantang terbukti dapat meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai. Ketiga, berdasarkan Equity Theory, terdapat persepsi ketidakadilan dalam sistem penghargaan dan promosi. Adams (1965) menyatakan bahwa keadilan dalam distribusi penghargaan memengaruhi persepsi motivasi kerja seseorang. Keempat, sesuai dengan Expectancy Theory, sebagian pegawai merasa ragu bahwa usaha lebih keras akan menghasilkan penghargaan karier atau insentif. Hal ini diperkuat oleh Vroom (1964), yang menegaskan bahwa harapan terhadap hasil kerja sangat menentukan tinggi rendahnya motivasi pegawai. Terakhir, dalam perspektif Herzberg's Two-Factor Theory, meskipun faktor higienis seperti gaji dan fasilitas kerja telah memadai, faktor motivasi seperti pengakuan dan

kesempatan berkembang masih dirasakan kurang. Herzberg (1959) menekankan bahwa faktor motivasional inilah yang justru menentukan kepuasan kerja jangka panjang.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen, disiplin, dan produktif dalam melaksanakan tugas. Penelitian Paais dan Pattiruhu (2020) membuktikan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan serta kinerja pegawai. Penelitian Wahjoedi (2021) juga menegaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui job satisfaction dan work motivation. Artinya, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi penting dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

Faktor pelatihan dan pengembangan karir juga sangat menentukan kualitas kinerja pegawai. Menurut Simamora (2018), pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan perilaku pegawai. Dengan pelatihan yang tepat, pegawai mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Sementara itu, pengembangan karir memberikan perspektif jangka panjang bagi pegawai mengenai prospek masa depan mereka di organisasi. Rivai dan Sagala (2017) menjelaskan bahwa pengembangan karir berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai, karena adanya kejelasan jenjang karir dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih optimal.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Robbins dan Judge (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman perilaku dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan produktif. Penelitian Sholihin et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, meskipun penelitian tersebut dilakukan dalam konteks industri jasa di sektor swasta. Hal ini membuka ruang penelitian lebih lanjut untuk melihat bagaimana budaya organisasi, pelatihan, dan pengembangan karir berinteraksi dalam memengaruhi motivasi dan kinerja, terutama pada sektor publik.

Kajian yang secara integratif menghubungkan pelatihan, pengembangan karir, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai di sektor publik masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor swasta atau hanya menguji sebagian variabel saja. Oleh karena itu, penelitian ini hadir dengan novelty berupa integrasi variabel pelatihan,

pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, khususnya dalam konteks sektor publik dengan karakteristik birokrasi yang unik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis path analysis dengan bantuan SmartPLS. Dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 74 pegawai Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta melalui metode sensus, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen dan dependen dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Dengan demikian, penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta” tidak hanya memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen SDM, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan. Penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada penguatan motivasi kerja, peningkatan kompetensi, serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai, sekaligus mendukung keberhasilan Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta dalam menjalankan peran strategisnya sebagai *Treasurer, Regional Chief Economist, dan Financial Advisor*.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Robbins & Coulter (2016:45) mendefinisikan manajemen sebagai koordinasi tugas oleh orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif. Siagian (2003:30) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia, sementara Teece (2018:112) menyoroti bahwa di era digital manajemen harus adaptif terhadap teknologi, data besar, dan kecerdasan buatan. Dengan demikian, manajemen kontemporer tidak hanya berfokus pada fungsi dasar, tetapi juga menekankan inovasi dan fleksibilitas menghadapi dinamika lingkungan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM adalah seni dan ilmu dalam mengatur hubungan kerja agar karyawan dapat berkontribusi optimal bagi organisasi. Noe et al. (2019:45) menjelaskan bahwa SDM mencakup aktivitas mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, hingga evaluasi kinerja. Sedarmayanti (2019:37) menyebutkan bahwa

pengelolaan SDM bertujuan mendukung tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan penerapan teknologi seperti HRIS (Human Resource Information System), manajemen SDM modern mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan.

Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas. Dessler (2015:210) mendefinisikan pelatihan sebagai metode yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas karyawan, sementara Goldstein & Ford (2021:145) menekankan perannya dalam mengubah perilaku kerja melalui pembelajaran terstruktur. Teori pembelajaran sosial Bandura (1977) dan pembelajaran organisasional Argote & Miron-Spektor (2011) menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya terjadi pada tingkat individu tetapi juga organisasi, serta dipengaruhi oleh model peran, pengalaman langsung, dan budaya pembelajaran.

Tujuan pelatihan mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengetahuan, motivasi, hingga produktivitas (Noe et al., 2019; Luthans, 2020; Bukhari et al., 2019). Adapun metode yang sering digunakan meliputi on-the-job training, off-the-job training, simulasi, mentoring, e-learning, hingga gamifikasi (Dessler, 2015; Luthans, 2020). Efektivitas pelatihan dapat diukur melalui dimensi pengetahuan, keterampilan, sikap, kinerja, dan pengembangan karir (Hasibuan, 2019). Dengan demikian, pelatihan kerja menjadi instrumen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan daya saing organisasi.

Pentingnya Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Hasibuan (2019), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas sumber daya manusia, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan, sekaligus mengurangi turnover serta membantu adaptasi terhadap perubahan bisnis dan pemenuhan standar keselamatan. Sejalan dengan itu, Sarwono (2015:78) menegaskan bahwa pelatihan memungkinkan peningkatan kompetensi, penyesuaian terhadap perubahan, produktivitas, motivasi, serta pengurangan kesenjangan keterampilan tenaga kerja. Dengan demikian, pelatihan kerja bukan hanya investasi dalam pengembangan individu, tetapi juga strategi penting bagi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, loyal, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aspek penting untuk menjaga motivasi dan kinerja pegawai. Menurut Simamora (2018), pengembangan karir membantu karyawan merencanakan masa depan dan meningkatkan kompetensi, sehingga berdampak positif pada loyalitas serta produktivitas. Sedarmayanti (2017) menambahkan bahwa pengembangan karir menciptakan kepuasan kerja dan memberikan peluang yang adil bagi karyawan untuk berkembang. Dengan demikian, pengembangan karir menjadi strategi organisasi dalam membangun SDM yang berdaya saing.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi dasar dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa budaya yang kuat dapat mengarahkan perilaku pegawai sesuai visi dan misi organisasi. Schein (2010) juga menegaskan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan identitas, meningkatkan komitmen, dan memperkuat konsistensi perilaku dalam bekerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Definisi Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2017:265) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama anggota organisasi yang memengaruhi pola kerja mereka. Budaya yang kuat dapat menyatukan individu sekaligus memperkuat identitas organisasi. Dessler (2015:134) menambahkan bahwa budaya berupa kebiasaan yang mengarahkan interaksi kerja, di mana budaya yang kokoh meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Sementara itu, Thompson (2016:89) menekankan budaya sebagai faktor strategis yang mendukung implementasi visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai bersama yang membentuk identitas, perilaku, dan keberhasilan organisasi.

Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017:270), dimensi budaya meliputi inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Dessler (2015:140) menekankan pentingnya dimensi kepercayaan, keterbukaan, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan. Thompson (2016:112) menyoroti koordinasi, kolaborasi, penyelesaian masalah, dan pencapaian tujuan. Secara umum, dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bagaimana nilai dan perilaku dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja dan dinamika kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong individu mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017:305). Deci & Ryan (2000:75) menekankan pentingnya motivasi intrinsik melalui otonomi, kompetensi, dan hubungan yang mendukung. Dalam konteks Indonesia, motivasi juga dipengaruhi oleh faktor sosial dan hubungan interpersonal di tempat kerja (Sunyoto, 2018:92). Dengan demikian, motivasi kerja bersumber dari faktor internal maupun lingkungan organisasi.

Teori Motivasi

Beberapa teori utama menjelaskan motivasi kerja. Teori Self-Determination menekankan motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000:75). Teori Expectancy menyoroti hubungan antara usaha, hasil, dan nilai yang diharapkan (Vroom, 1964:112). Teori Kebutuhan Maslow (1943:50) menyusun hierarki kebutuhan dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori Equity menekankan keadilan (Adams, 1965:89), sedangkan Teori Goal-Setting menggarisbawahi pentingnya tujuan yang jelas (Locke & Latham, 1990:130). Kelima teori ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi baik oleh kebutuhan individu maupun persepsi keadilan dan arah tujuan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta selama enam bulan dengan tahapan meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penyusunan laporan akhir. Persiapan dilakukan melalui penyusunan serta pengajuan judul, proposal, dan perizinan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan, tabulasi, serta pengecekan data, hingga tahap akhir berupa penyusunan, pemeriksaan, perbaikan, dan penyajian laporan penelitian. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif untuk menelaah hubungan antar variabel yang dapat diuji secara terukur dan objektif (Sugiyono, 2019:36). Desain penelitian yang digunakan mengacu pada pandangan Sekaran & Bougie (2017:78), yaitu sebagai kerangka kerja dalam menjawab pertanyaan penelitian. Dari beberapa desain yang ada, penelitian ini mengombinasikan desain survei dengan instrumen kuesioner agar data dapat diperoleh secara representatif, serta desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Analisis dilakukan dengan bantuan SmartPLS 4 sehingga penelitian mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Cara ukur variable dalam penelitian ini antara lain: Variabel dalam penelitian ini terdiri dari pelatihan, pengembangan karir, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Pelatihan (X1) menurut Hasibuan (2019) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu. Indikator yang digunakan mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kinerja, serta pengembangan karir. Pengetahuan diukur melalui pemahaman konsep yang relevan dengan pekerjaan serta kemampuan penerapannya, keterampilan dilihat dari aspek teknis dalam menjalankan tugas serta efektivitas kerja, sikap mencakup komitmen positif terhadap organisasi dan interaksi sosial yang lebih baik, kinerja dilihat dari produktivitas serta rendahnya tingkat kesalahan, sedangkan pengembangan karir mencakup kesiapan promosi dan pemahaman jalur karir di organisasi.

Pengembangan karir (X2) menurut Greenhaus et al. (2019) adalah proses berkelanjutan yang dinamis di mana individu secara aktif mengelola pengalaman kerja, pembelajaran, dan pertumbuhan profesional untuk mencapai tujuan pribadi. Indikator pengembangan karir meliputi perencanaan karir, pengembangan kompetensi, mobilitas karir, keseimbangan kerja-kehidupan, serta penghargaan dan pengakuan. Perencanaan karir dilihat dari kemampuan menetapkan tujuan serta menyusun rencana, pengembangan kompetensi diukur melalui pendidikan dan keterampilan, mobilitas karir melalui promosi dan rotasi, keseimbangan kerja-kehidupan melalui pengaturan waktu dan program kesejahteraan, serta penghargaan dan pengakuan baik formal maupun informal.

Budaya organisasi (X3) menurut Robbins dan Judge (2017) merupakan sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Indikatornya meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas. Inovasi mencakup dorongan untuk mencoba ide baru dan toleransi terhadap kegagalan, perhatian pada rincian berkaitan dengan presisi dan akurasi kerja, orientasi hasil menekankan pencapaian target yang terukur, orientasi pada orang terkait kesejahteraan karyawan, orientasi tim menekankan kerja sama, agresivitas mencerminkan tingkat kompetisi internal dan eksternal, sedangkan stabilitas menekankan pada konsistensi serta nilai-nilai tradisional.

Motivasi kerja (Y) menurut Robbins dan Judge (2017) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Indikator motivasi meliputi teori self-determination, goal-setting, equity, expectancy, dan Herzberg's two-factor. Self-determination menilai otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial; goal-setting mengukur kejelasan tujuan dan pencapaian target; equity theory menilai persepsi keadilan beban kerja

serta kepuasan terhadap penghargaan; expectancy theory menilai keyakinan hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan; sedangkan Herzberg membagi faktor motivator berupa pencapaian dan pengakuan, serta faktor hygiene berupa kondisi kerja dan hubungan interpersonal.

Kinerja pegawai (Z) menurut Mathis et al. (2016) adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Indikator kinerja pegawai meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan bekerja sama. Keseluruhan variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert dengan item pernyataan yang disesuaikan pada setiap indikator.

Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2017:102) populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang akan dilakukan investigasi oleh peneliti. Jadi tak hanya itu populasi juga dapat diartikan sebuah karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah 74 pegawai Pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta. Sampel pada penelitian ini diambil menggunakan Sampel Jenuh. Pengambilan data sensus merujuk pada pendekatan pengumpulan data yang melibatkan seluruh elemen atau anggota dari populasi yang diteliti.

Hasil Penelitian

Path Coeffisients

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	KET
BUDAYA ORGANISASI - > KINERJA PEGAWAI	-0.127	-0.137	0.096	1.331	0.183	Ditolak
BUDAYA ORGANISASI - > MOTIVASI	0.474	0.464	0.095	4.966	0.000	Diterima
MOTIVASI -> KINERJA PEGAWAI	0.402	0.417	0.144	2.798	0.005	Diterima
PELATIHAN -> KINERJA PEGAWAI	0.379	0.372	0.095	3.977	0.000	Diterima
PELATIHAN -> MOTIVASI	0.242	0.236	0.093	2.593	0.010	Diterima
PENGEMBANGAN KARIR -> KINERJA PEGAWAI	0.323	0.323	0.125	2.578	0.010	Diterima
PENGEMBANGAN KARIR -> MOTIVASI	0.278	0.297	0.120	2.324	0.020	Diterima

4. PEMBAHASAN

Pelatihan terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value sebesar 0.010, yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Secara logika, pelatihan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, tetapi juga memunculkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Ketika pegawai merasa diperlengkapi dengan kompetensi yang relevan, secara otomatis mereka akan terdorong untuk bekerja lebih giat dan lebih termotivasi dalam mencapai target yang ditetapkan.

Berdasarkan teori Hasibuan (2019), pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan kinerja pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan kerja organisasi. Pelatihan juga membantu pegawai dalam mempersiapkan pengembangan karir di masa depan. Oleh karena itu, ketika organisasi secara konsisten memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, hal ini tidak hanya menciptakan tenaga kerja yang lebih profesional, tetapi juga mendorong motivasi intrinsik pegawai karena mereka merasa dipersiapkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan jenjang karir berikutnya.

Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Hidayat (2021), yang menyatakan bahwa pelatihan yang tepat sasaran dan berkelanjutan akan meningkatkan motivasi pegawai, karena mereka merasakan manfaat langsung dari peningkatan keterampilan yang diperoleh. Selain itu, penelitian dari Rahmawati (2020) juga memperkuat hasil ini dengan menyebutkan bahwa pelatihan yang terintegrasi dalam sistem pengembangan karir perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan.

Berdasarkan hasil dan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang efektif dan relevan memiliki peran penting dalam mendorong motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa pelatihan yang mereka ikuti mendukung pekerjaan sehari-hari dan membuka peluang karir yang lebih baik, motivasi kerja mereka akan meningkat secara alami. Oleh karena itu, pelatihan harus terus disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan organisasi dan pegawai agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value sebesar 0.020 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Secara logis, semakin jelas

arah pengembangan karir yang ditawarkan oleh organisasi, semakin besar pula dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, memperoleh promosi, dan meraih penghargaan membuat pegawai lebih termotivasi dalam bekerja, karena mereka merasa masa depan karirnya diperhatikan dan difasilitasi oleh organisasi.

Berdasarkan teori dari Greenhaus et al. (2019), pengembangan karir adalah sebuah proses perencanaan dan pelaksanaan langkah-langkah untuk membantu pegawai mencapai potensi optimal dalam perjalanan karirnya, yang mencakup perencanaan karir, pengembangan kompetensi, mobilitas karir, keseimbangan kerja-kehidupan, hingga penghargaan dan pengakuan. Ketika organisasi memberikan perhatian terhadap aspek-aspek tersebut, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi. Pengembangan karir yang terstruktur memberikan rasa aman dan kepastian arah profesional, sehingga secara psikologis mampu memicu semangat kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Nugroho (2022), yang membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hasil serupa juga diungkapkan oleh Santoso dan Wijaya (2020), di mana pegawai yang merasa memiliki peluang karir yang jelas dan adil akan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kesempatan untuk berkembang mendorong pegawai untuk terus mengasah keterampilan dan memberikan performa terbaik.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang jelas dan sistematis merupakan salah satu faktor penting yang mampu mendorong motivasi pegawai. Ketika pegawai menyadari bahwa organisasi mendukung pertumbuhan karir mereka melalui pelatihan, promosi, maupun pengakuan, maka secara alami akan timbul rasa semangat dan dorongan dalam bekerja. Oleh karena itu, pengembangan karir harus menjadi perhatian utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia guna menciptakan tenaga kerja yang termotivasi dan produktif.

Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hal ini terlihat dari nilai p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Secara logika, hasil ini menggambarkan bahwa lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang baik — seperti adanya dorongan inovasi, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, serta stabilitas kebijakan — mampu mendorong semangat dan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas sehari-

hari. Dengan adanya budaya kerja yang suportif, pegawai merasa dihargai, nyaman, dan lebih terdorong untuk memberikan performa terbaik mereka, karena merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Dukungan hasil ini selaras dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk bertindak guna mencapai tujuan tertentu, dan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi adalah lingkungan kerja atau budaya organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang memuat nilai inovasi, orientasi hasil, perhatian pada orang, hingga kolaborasi tim, akan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pemenuhan kebutuhan psikologis pegawai, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, sesuai dengan kerangka Self-Determination Theory dan Goal-Setting Theory yang ada dalam teori motivasi Robbins dan Judge.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Fitriani dan Kurniawan (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat dan terbuka berdampak signifikan dalam membangkitkan motivasi kerja pegawai, terutama ketika organisasi menghargai inovasi, stabilitas, dan kepercayaan antar rekan kerja. Selain itu, penelitian oleh Wijayanti dan Haryanto (2021) juga menguatkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dalam mendorong nilai kebersamaan dan hasil, semakin tinggi pula motivasi yang tumbuh dalam diri pegawai untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu fondasi penting dalam membangun motivasi pegawai. Ketika organisasi mampu menumbuhkan budaya kerja yang suportif, stabil, dan menghargai setiap individu, pegawai akan lebih terdorong secara internal untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusias, karena mereka merasa lingkungan kerja mereka mendukung perkembangan dan kesejahteraan pribadi maupun profesional.

Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis diterima. Secara logika, semakin sering dan relevan pelatihan yang diterima oleh pegawai, maka semakin meningkat pula keterampilan, pemahaman, dan kesiapan mereka dalam menghadapi tugas pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pegawai yang mendapatkan pelatihan cenderung lebih siap dalam menjalankan tugas, lebih percaya diri, dan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan tuntutan pekerjaan.

Dalam teori Hasibuan (2019), pelatihan merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, kinerja, dan pengembangan karir seseorang agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas. Melalui pelatihan yang terstruktur, pegawai tidak hanya dibekali keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman sikap kerja yang mendukung produktivitas. Teori ini menegaskan bahwa pelatihan berfungsi sebagai jembatan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan organisasi, sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang diharapkan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Wibowo dan Setiawan (2019), yang menemukan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintah. Pelatihan yang berkesinambungan dan relevan membantu pegawai memahami tugas lebih dalam dan mendorong efektivitas kerja. Penelitian oleh Sari dan Pratama (2020) juga sejalan, di mana mereka menemukan bahwa pelatihan mampu meningkatkan keahlian pegawai yang akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi.

Dari hasil penelitian dan dukungan teori maupun penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan disusun secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, dan produktif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pengembangan karir terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value sebesar 0.010 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis diterima. Secara logika, pegawai yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya akan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam melaksanakan tugas, karena mereka melihat adanya prospek jenjang karir yang jelas di dalam organisasi. Rasa aman terhadap masa depan karir ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal, loyal, dan berupaya menunjukkan performa terbaik demi mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan teori Greenhaus et al. (2019), pengembangan karir adalah proses yang berkelanjutan, di mana individu mengelola minat, nilai, dan keahlian dalam meraih tujuan karir, sementara organisasi bertugas menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan tersebut. Indikator dalam pengembangan karir seperti perencanaan karir, pengembangan kompetensi, mobilitas karir, keseimbangan kerja-kehidupan, hingga penghargaan dan pengakuan menjadi kunci agar pegawai merasa didukung dalam

perkembangan profesional mereka. Ketika proses ini berjalan baik, pegawai memiliki kejelasan arah dan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya.

Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Puspitasari dan Nugroho (2021) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena pengembangan karir memberikan ruang bagi pegawai untuk terus belajar dan berkembang sesuai kompetensinya. Penelitian oleh Sari dan Yuliana (2020) juga menyebutkan bahwa karir yang jelas dan adil di dalam organisasi menciptakan semangat dan motivasi pegawai untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik dan berorientasi pada kemajuan pegawai mampu meningkatkan kinerja mereka di lingkungan kerja. Organisasi yang berkomitmen membina pengembangan karir tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menjaga loyalitas pegawai, menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pertumbuhan profesional secara berkelanjutan.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari nilai p-value sebesar 0.183 yang lebih besar dari 0.05, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai ditolak. Secara logika, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi di lingkungan kerja telah terbentuk dengan baik — ditandai dengan rata-rata tanggapan responden yang sangat tinggi pada indikator budaya organisasi — hal tersebut belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung tanpa adanya dukungan motivasi atau faktor lain sebagai perantara. Berdasarkan teori Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi mencakup beberapa indikator penting seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Budaya organisasi yang kuat seharusnya dapat memberikan nilai, norma, dan pedoman perilaku yang jelas bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Namun, dalam kenyataannya, budaya organisasi yang baik belum tentu langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai, karena kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan, tetapi juga oleh faktor internal seperti motivasi, kemampuan, dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kinerja dari Mathis et al. (2016) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi antara kemampuan, upaya, dan persepsi peran dalam organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya dari Arumsari dan Sunuharyo (2021) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun lebih banyak berperan melalui faktor-faktor psikologis seperti motivasi atau keterikatan pegawai dalam proses kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Utami dan Darma (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih efektif memengaruhi kinerja pegawai ketika dipadukan dengan aspek motivasional, bukan sebagai satu-satunya faktor pendorong kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memang membentuk kerangka perilaku dan nilai di dalam organisasi, namun dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Pengaruh budaya lebih terasa ketika dipadukan dengan faktor internal pegawai, seperti motivasi kerja, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek lain di luar pembentukan budaya, terutama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari nilai p-value sebesar 0.005 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis diterima. Secara logis, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung lebih bersemangat, disiplin, dan memiliki komitmen kuat dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Temuan ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah, dan ketekunan dalam upaya mencapai suatu tujuan. Dalam konteks ini, berbagai teori motivasi seperti Self-Determination Theory, Goal-Setting Theory, Equity Theory, hingga Expectancy Theory, menjadi kerangka yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa kebutuhan otonomi, keadilan, tujuan spesifik, serta hubungan antara usaha dan hasilnya terpenuhi akan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini juga diperkuat oleh studi terdahulu, salah satunya oleh Putri dan Hartono (2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas dan kualitas yang baik, serta cenderung lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas. Penelitian serupa oleh Dewi dan Prasetyo (2020) juga menyimpulkan bahwa pegawai yang merasa termotivasi dalam bekerja,

baik karena sistem penghargaan yang adil maupun target kerja yang jelas, akan memiliki performa yang lebih produktif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh kesadaran, kedisiplinan, dan semangat sehingga tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, organisasi perlu terus menjaga dan memperkuat faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai, baik dari sisi penghargaan, pengembangan diri, maupun penciptaan tujuan kerja yang jelas.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis pada penelitian mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta, dapat disimpulkan bahwa dari sepuluh hipotesis yang diuji, sebagian besar menunjukkan hubungan yang signifikan. Pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai p-value sebesar 0,010 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya, pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan p-value sebesar 0,020 ($<0,05$), yang berarti semakin baik pengembangan karir yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi pegawai. Budaya organisasi pun memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai.

Selain itu, pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), menandakan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara nyata. Pengembangan karir juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-value sebesar 0,010 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Namun demikian, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena memiliki nilai p-value sebesar 0,183 ($>0,05$), sehingga hipotesis ini ditolak. Artinya, budaya organisasi tidak memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun dapat memengaruhi secara tidak langsung melalui variabel lain seperti motivasi. Terakhir, motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-value sebesar 0,005 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Perpustakaan Nasional RI.
- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Perpustakaan Nasional RI.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Altonji, J., Kahn, L., & Speer, J. (2014). Cashier or consultant? Entry labor market conditions, field of study, and career success. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 20531. <https://doi.org/10.3386/w20531>
- Al-Zoubi, M. O., Masa'deh, R., & Twaissi, N. M. (2022). Exploring the relationship among structured-on-the-job training, mentoring, job rotation, work environment factors, and tacit knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2022-0199>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: The mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 900–920. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0008>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (2018). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-58668-1>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Financial management: Theory and practice*. Cengage Learning.
- Bukhari, M. H., Albudour, A. A., & Nauman, S. (2019). Employee training and development and its impact on employees' performance: A conceptual framework. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(12), 1–12. <https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.862>
- Cheng, M., Adekola, O., Albia, J., & Cai, S. (2022). Employability in higher education: A review of key stakeholders' perspectives. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 16–31. <https://doi.org/10.1108/HEED-03-2021-0025>

- Crocitto, M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1998). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *Academy of Management Review*, 23(1), 176–193. <https://doi.org/10.2307/259107>
- David, F. R. (2022). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (2017). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 165–183. [https://doi.org/10.1016/S1041-6080\(96\)90013-8](https://doi.org/10.1016/S1041-6080(96)90013-8)
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (14th ed.). Salemba Empat.
- Garvin, D. A. (2018). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Business Press.
- Gil, A. J., Rodriguez-Cavides, L., & Romero-Daza, D. (2023). Analysis of training effectiveness from the perspective of managers and employees in the Colombian hospitality industry. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 346–354. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0085>
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2021). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Cengage Learning.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4324/9781315205991>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Pearson.
- Hermansyah, B. (2023). Upaya peningkatan kinerja ASN ditinjau dari lingkungan kerja, budaya organisasi, kompetensi melalui motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Pasaman. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 9(1). <https://doi.org/10.31869/me.v9i1.4757>
- Herzberg, F. (2018). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

- How employee training can better impact on job performance. (2018). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(4), 31–33. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0055>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2022). *Contemporary management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Khotimah, S., Krisnawati, N., Rasuli, A., & Dewi, R. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi belajar karyawan (Studi kasus karyawan di Kantor Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Kota Administrasi Jakarta Barat Kompi A, B, dan C). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(5), 919–924. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i5.171>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2020). Organizational and work-life integration. In *Work and family interface in the international research context*. Springer.
- Kurniawati, T. (2023). Strategi pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah di Jawa Timur. *International Journal of Public Administration*.
- Kusumastuti, N. K. B., Edris, M., & Sutono. (2022). Pengaruh human relation, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3), 249–264. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1207>
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill Education.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2019). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2018). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/a0033>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Luthans, F. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Masram, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2021). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 863–891. <https://doi.org/10.1002/job.580>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noor, M. T., Susanto, H., Prasetyo, D., Rudini, A., & Irhamni, I. (2023). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kotawaringin Timur. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 12(2), 559–570.
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dalam kondisi pandemi COVID-19 pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Nurhidayanti, A., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(3), 1991–2000.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Patawari, A., Satrya, A., & Warsihna, J. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja karyawan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (DPRKP) dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Sumbawa. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(1), 39–47. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i1.617>
- Piowar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L., & Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: Has human resource development a conditional role here? *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 36–52. <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2023-0426>
- Radu, C. (2023). Fostering a positive workplace culture: Impacts on performance and agility. In *Human resource management – An update*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1003259>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)* (16th ed.). Salemba Empat.

- Saehu, A. A. (2021). Pengaruh pembinaan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian, dan Perikanan Kota Banjar. *Journal of Management Review*.
- Saleh, M., Fauji, A., & Oktaviani, U. L. (2024). Peran pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN (Aparatur Sipil Negara) dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Serang. *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)*, 3(1), 330–339. <https://doi.org/10.46306/ncabet.v3i1.130>
- Sarwono, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia: Antara teori dan praktik*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian (Edisi 6 Buku 1)*. Salemba Empat.
- Shi, W., Yang, J. F., Sun, T., Zeng, Y., & Cai, Z. (2023). Do people become more proactive at work as they grow older? Examining the mediating roles of intrinsic motivation, emotional exhaustion, and career aspiration. *Frontiers in Psychology*, 14, 1154861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154861>
- Sholihin, D. R., Agus Salim, M., & Supratikta, H. (2024). Telaah dinamika pengaruh strategis pengembangan karir dan pelatihan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi dalam konteks perubahan industri jasa. *Edunomia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.24127/edunomia.v5i1.5578>
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Rineka Cipta.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (4th ed., ed. D. Suryani)*. Bumi Aksara.
- Smith, J. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Swider, B. W., & Steed, L. B. (2022). Applicant initial preferences: The relationship with job choices. *Personnel Psychology*, 75(2), 321–346. <https://doi.org/10.1111/peps.12456>
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*. Oxford University Press.
- Thompson, A. (2016). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage – concepts and cases (20th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evidence from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- Wang, D., Liu, X., & Deng, H. (2022). The perspectives of social cognitive career theory approach in current times. *Frontiers in Psychology*, 13, 1023994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1023994>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2020). *Human resource development*. Cengage Learning.
- Wibowo. (2019). *Kepemimpinan dan motivasi kerja*. Rajagrafindo Persada.
- Wiwien, J., Rosdiana, & Hasan, M. H. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41–53. <https://doi.org/10.56338/jsm.v10i1.3069>
- Zulbahri, Z., Putra, I. N. N. A., & Heriani, H. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri se-Kota Bima dengan motivasi kerja sebagai intervening. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 618–630. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i3.703>