

STUDI EMPIRIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KOMPENSASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Taufan Rala Satumalay¹, Dewi Puspaningtyas Faeni²

¹Master of Management, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia

²Lacturer of Postgraduate Masters of Management Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia

Email: dewi.faeni@unsurya.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :25-07-2025

Revised :10-08-2025

Accepted :18-08-2025

Keywords: Career Development, Compensation, Organizational Commitment, Employee Performance

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This study aims to examine in depth the influence of career development, compensation, and organizational commitment on employee performance through a literature review approach. The method employed is a literature review using the SPIDER framework, encompassing empirical studies published between 2020 and 2025. The findings indicate that career development contributes to improving employee performance by enhancing motivation, self-development opportunities, and career path clarity. Fair and workload-appropriate compensation has been proven to increase productivity and job satisfaction. Meanwhile, organizational commitment plays a crucial role in fostering loyalty, emotional engagement, and a sense of responsibility among employees toward institutional goals. These three variables are interrelated in creating a conducive and performance-oriented work environment. The findings emphasize the importance of integrative human resource management in sustainably supporting employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui pendekatan kajian literatur. Metode yang digunakan adalah literature review dengan

pendekatan SPIDER, mencakup studi-studi empiris yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2020 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan karir berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, peluang pengembangan diri, dan kejelasan jenjang karir. Kompensasi yang adil dan sesuai beban kerja terbukti meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sementara itu, komitmen organisasi berperan penting dalam membangun loyalitas, keterlibatan emosional, dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tujuan institusi. Ketiga variabel ini saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang integratif dalam mendukung kinerja pegawai secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan aspek krusial yang menentukan efektivitas dan daya saing suatu organisasi, terutama di tengah persaingan global dan perkembangan teknologi. Kinerja yang dimaksud mencakup hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2021). Kinerja bukan hanya hasil akhir, tetapi juga mencerminkan sikap mental dan perilaku kerja yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. (Gerung dkk., 2022) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki kinerja tinggi mampu menyelesaikan tugas secara optimal sehingga turut menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai target kerja. Selain itu, kinerja yang baik akan memberikan kebanggaan dan kepuasan tersendiri bagi pegawai, serta berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Roring dkk., 2023). Oleh karena itu, tanpa adanya kinerja yang optimal dari seluruh pegawai, keberhasilan organisasi akan sulit tercapai.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan. Di antara faktor-faktor tersebut, pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi merupakan tiga aspek yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Pengembangan karir memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jalur karir yang jelas (Hasibuan, 2019). Namun, masih terdapat kendala seperti akses terbatas terhadap pelatihan, promosi jabatan yang tidak merata, serta perencanaan karir yang belum sistematis. Ketidakefektifan dalam aspek ini berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Kompensasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan pegawai. Kompensasi meliputi imbalan finansial seperti gaji, tunjangan,

dan bonus, serta kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan suasana kerja yang mendukung (Gee & Manao, 2021). Pada praktiknya, masih banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam menciptakan sistem kompensasi yang seimbang dan adil bagi seluruh pegawai. Ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi yang diterima dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan, khususnya pada unit atau posisi kerja dengan tingkat tekanan dan tanggung jawab yang tinggi. Ketimpangan ini berpotensi menurunkan motivasi dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Kemudian komitmen organisasi, yaitu keterikatan emosional dan loyalitas individu terhadap institusi, berpengaruh besar terhadap produktivitas kerja. Komitmen organisasi yang tinggi ditandai dengan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Negara dkk., 2025). Komitmen ini dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ketika komitmen organisasi menurun, seperti yang terlihat pada rendahnya partisipasi perawat dalam kebijakan internal dan tingginya keinginan pindah tugas, maka stabilitas dan efektivitas kerja tim perawat akan terganggu.

Menurut Sedarmayanti dalam (Husna & Prasetya, 2024), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai secara umum mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tanggung jawab dan perannya secara efektif, efisien, serta memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Di berbagai institusi, kinerja pegawai menjadi faktor strategis yang menentukan reputasi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi. Namun demikian, berbagai tantangan seperti belum optimalnya pengelolaan pengembangan karir, ketidaksesuaian sistem kompensasi, serta lemahnya komitmen organisasi, menunjukkan perlunya evaluasi dan penguatan manajemen sumber daya manusia secara terarah dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Diharapkan melalui pembahasan ini, diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, serta dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan peningkatan mutu SDM secara tepat sasaran dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?

Rumusan masalah tersebut menjadi dasar dalam mengkaji isu manajerial yang dihadapi oleh berbagai organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi para pembuat kebijakan, baik di sektor publik maupun swasta, dalam merancang strategi peningkatan kinerja

pegawai melalui pendekatan yang berorientasi pada pengembangan profesionalisme dan kesejahteraan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain literatur review atau kajian kepustakaan yang dilakukan dengan menelusuri, membaca, dan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, buku, dan artikel penelitian yang relevan dengan topik pengembangan karir, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penelusuran dilakukan dengan pendekatan SPIDER (Sample, Phenomenon of Interest, Design, Evaluation, Research type) sebagaimana dikembangkan oleh Methley yang dikutip oleh Kraus dkk. (2022), yang dinilai cocok untuk penelitian dengan pendekatan kualitatif maupun gabungan. Dalam kajian ini, kategori Sample (S) mencakup pegawai secara umum; Phenomenon of Interest (PI) adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu pengembangan karir,

kompensasi, dan komitmen organisasi; Design (D) adalah artikel penelitian yang menggunakan metode survei, kuesioner, wawancara, atau kombinasi; Evaluation (E) adalah hasil akhir yang berupa kinerja pegawai; dan Research type (R) mencakup penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun mixed methods yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020 hingga 2025.

Kata kunci yang digunakan dalam penelusuran artikel meliputi “pengembangan karir”, “kompensasi”, “komitmen organisasi”, dan “kinerja pegawai” dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris seperti “career development”, “compensation”, “organizational commitment”, dan “employee performance”. Artikel yang diseleksi adalah artikel penelitian (original research), relevan dengan konteks pegawai secara umum, dan tersedia dalam bentuk full text. Penelusuran dilakukan melalui kanal akses terbuka seperti Google Scholar, PubMed, dan ScienceDirect.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir pada dasarnya adalah upaya organisasi untuk memberi ruang bagi pegawai agar berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Bukan sekadar urusan naik jabatan atau pindah divisi, tapi juga tentang bagaimana pegawai dibekali keterampilan baru, diarahkan pada jalur karir yang jelas, dan merasa dihargai kontribusinya. Ketika pegawai melihat bahwa organisasi membuka peluang bagi mereka untuk tumbuh, biasanya mereka akan lebih bersemangat bekerja, lebih bertanggung jawab, dan kinerjanya ikut terdongkrak.

Penelitian Dewi dkk. (2024) menunjukkan bahwa penempatan kerja yang tepat, pelatihan yang relevan, dan peluang pengembangan diri secara konsisten mendorong kinerja yang lebih baik. Program seperti ini tidak hanya memberi manfaat bagi pegawai, tapi juga bagi organisasi yang mendapatkan sumber daya manusia yang lebih kompeten.

Bentuknya bisa bermacam-macam, mulai dari pelatihan teknis, promosi berdasarkan kinerja, hingga rotasi kerja untuk memperluas pengalaman.

Sejumlah studi mengonfirmasi pengaruh positif ini. Pakualam dkk. (2023) mencatat bahwa di Sekretariat Daerah Kota Sibolga, pengembangan karir bersama kepuasan kerja menyumbang hampir setengah dari variasi kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan Juni dkk. (2024) di PT. Media Bhadrika Raya, di mana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja mencapai 49,1%. Rusydi & Nurbaya (2025) bahkan menegaskan bahwa pelatihan yang terstruktur, promosi internal, dan mutasi lintas fungsi dapat meningkatkan kompetensi sekaligus produktivitas. Lutfia dkk. (2024) menambahkan bahwa motivasi kerja bisa menjadi “jembatan” yang memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.

Namun, efek positif ini tidak selalu muncul di semua konteks. Nuriyah dkk. (2022) di Puskesmas Padang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan karena banyak pegawai sudah merasa nyaman di posisinya dan tidak mencari peluang baru. Bahkan, Yuliana & Kusdiyanto (2024) di rumah sakit Kota Salatiga menemukan pengaruh negatif yang tidak signifikan. Dalam kasus seperti ini, motivasi kerja justru menjadi faktor yang lebih menentukan kinerja.

Jika kita kaitkan dengan perspektif Green Human Resource Management (GHRM) seperti yang dibahas Faeni dkk. (2025), pengembangan karir bisa diarahkan tidak hanya untuk peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga untuk membangun kesadaran keberlanjutan. Misalnya, pelatihan yang mengajarkan praktik ramah lingkungan (green training) atau pengembangan kompetensi terkait efisiensi energi. Dalam industri F&B, Faeni dkk. (2025) menemukan bahwa pengembangan karir berbasis keberlanjutan mampu meningkatkan reputasi perusahaan sekaligus kepuasan pegawai. Di sektor aviasi, Faeni dkk. (2025) juga mencatat bahwa pelatihan yang fokus pada keberlanjutan mendukung efisiensi operasional dan membantu perusahaan mengurangi emisi karbon. Dengan kata lain, pengembangan karir sebaiknya tidak berdiri sendiri sebagai program HR yang “netral lingkungan”, melainkan disinergikan dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Strategi ini tidak hanya membuat pegawai lebih kompeten, tapi juga menjadikan mereka agen perubahan yang mendorong tercapainya target Sustainable Development Goals (SDGs). Pada akhirnya, pengembangan karir adalah investasi jangka panjang. Jika dilakukan dengan visi yang jelas dan dukungan yang konsisten, ia bisa meningkatkan kinerja, memperkuat loyalitas pegawai, dan membawa organisasi pada posisi yang lebih kuat baik dalam persaingan bisnis maupun kontribusi pada keberlanjutan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan salah satu aspek paling nyata yang dirasakan pegawai dari hubungan kerja. Kompensasi berperan bukan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Saat pegawai merasa bahwa jerih payahnya dihargai secara layak, baik melalui gaji pokok, tunjangan,

bonus, maupun penghargaan non-finansial, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dan rasa tanggung jawab yang lebih kuat terhadap pekerjaannya.

Penelitian (Latif dkk., 2022) di Dinas Pariwisata Provinsi Gorontalo menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sekitar 18,8%. Walaupun tidak mendominasi, angka ini mengindikasikan bahwa insentif finansial yang memadai mampu mendorong produktivitas. Menariknya, mereka menemukan adanya ketimpangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima; masa kerja panjang tidak otomatis berbanding lurus dengan produktivitas, sehingga sistem kompensasi sebaiknya mempertimbangkan kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan, bukan sekadar senioritas.

Temuan serupa diungkapkan oleh Ndruru dkk. (2025) di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Nias. Mereka mencatat bahwa kompensasi yang proporsional berkontribusi pada meningkatnya motivasi, disiplin, dan pencapaian target kerja. Ervina dkk. (2023), melalui pendekatan Structural Equation Modeling (SEM), bahkan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa memerlukan peran mediasi dari motivasi menandakan bahwa penghargaan finansial dapat menjadi pemicu instan peningkatan performa.

Di sektor swasta, Sulaeman dkk. (2024) menemukan bahwa di CV Rezky Bahari, setiap kenaikan kompensasi diikuti oleh peningkatan kinerja sebesar 37%. Lebih ekstrem lagi, Wau (2023) di Dinas Sosial Kabupaten Nias Selatan mencatat bahwa hampir seluruh variasi kinerja pegawai (98,9%) dapat dijelaskan oleh sistem kompensasi. Meski angka ini mungkin dipengaruhi oleh kondisi khusus organisasi, hal ini menggarisbawahi sensitivitas pegawai terhadap penghargaan yang mereka terima.

Namun, tidak semua studi memberikan hasil positif yang kuat. (Adha & Kasmari, 2024) di PT Modaindo Group menemukan bahwa kompensasi tidak signifikan memengaruhi kinerja, dengan faktor kedisiplinan dan lingkungan kerja justru menjadi penentu utama. Santika dkk. (2023) dan Wandu dkk. (2022) menambahkan bahwa dalam banyak kasus, motivasi kerja berperan sebagai penghubung antara kompensasi dan kinerja; tanpa motivasi, insentif finansial saja belum tentu menghasilkan kinerja maksimal.

Dalam kerangka Green Human Resource Management (GHRM), kompensasi dapat dirancang tidak hanya sebagai imbalan atas pencapaian kuantitatif, tetapi juga sebagai insentif untuk perilaku yang mendukung keberlanjutan. Faeni (2024) menekankan bahwa kebijakan HR yang selaras dengan praktik hijau dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja dengan memperkuat kesadaran pegawai terhadap dampak lingkungan pekerjaannya. Misalnya, bonus atau penghargaan tambahan dapat diberikan kepada pegawai yang berhasil mengusulkan atau menerapkan inovasi hemat energi.

Faeni dkk. (2025) dalam studi di industri F&B menemukan bahwa integrasi kompensasi dengan praktik keberlanjutan, seperti penghargaan untuk proyek ramah lingkungan, tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga kesejahteraan

pegawai. Di sektor aviasi, (Faeni dkk., 2025) menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berbasis green performance mampu mendorong efisiensi operasional sekaligus mengurangi emisi karbon.

Dengan demikian, kompensasi adalah instrumen strategis yang memengaruhi kinerja pegawai, namun efektivitasnya sangat tergantung pada konteks, transparansi, dan kesesuaian dengan tujuan organisasi. Di era keberlanjutan, kompensasi sebaiknya tidak hanya menjadi alat mempertahankan dan memotivasi pegawai, tetapi juga menjadi katalisator perilaku kerja yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi, termasuk kontribusi terhadap Sustainable Development Goals (SDGs).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk kualitas kinerja pegawai. Komitmen ini tidak hanya berarti hadir dan bekerja sesuai jam kerja, tetapi juga melibatkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kemauan berkontribusi demi kemajuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan terdorong untuk bekerja melebihi target, menjaga etika kerja, dan menunjukkan loyalitas yang konsisten.

Sejumlah penelitian memperkuat pentingnya komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Rizal dkk. (2023) di Dinas Pendidikan Kota Gorontalo, misalnya, menemukan bahwa komitmen organisasi mampu menjelaskan 63,2% variasi kinerja pegawai. Artinya, peningkatan komitmen organisasi diikuti oleh peningkatan kinerja yang signifikan, meskipun faktor seperti motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja juga berperan.

Temuan serupa diperoleh Sari dkk. (2023) di PT. Senyum Sehat Sejahtera, di mana pegawai dengan keterikatan emosional yang kuat terbukti lebih produktif dan mudah mencapai target. Fertika & Adrian (2024) di Hotel Grand Rocky Bukittinggi menambahkan bahwa meskipun rata-rata tingkat komitmen belum maksimal (skor 3,22), kontribusinya terhadap kinerja tetap positif sebesar 13,5%. Hal ini menegaskan bahwa komitmen organisasi, meskipun bukan satu-satunya faktor, tetap berpengaruh nyata.

Fironika & Marginingsih (2023) menemukan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan uji t sebesar 10,613. Bahkan, jika dikombinasikan dengan kepuasan kerja, pengaruhnya meningkat secara drastis (uji F = 158,967). Yakin (2024) di Puskesmas Sukamantri juga menunjukkan pengaruh langsung komitmen organisasi hingga 80,9%, dan meningkat menjadi 85,6% jika digabungkan dengan motivasi kerja.

Arnia & Zhafira (2022) di Sekretariat Daerah Aceh Barat menemukan kontribusi komitmen organisasi sebesar 30,8% terhadap kinerja, sementara Tumangger dkk. (2024) menekankan pentingnya tiga dimensi komitmen – afektif, normatif, dan kontinuan yang semuanya berdampak pada kinerja. Sitio (2021) menambahkan bahwa komitmen organisasi, budaya kerja, dan perilaku kerja sukarela (OCB) secara bersama-sama memengaruhi kinerja hingga 78,7%.

Penelitian terbaru dari Faeni dkk. memberi perspektif yang lebih modern, mengaitkan komitmen organisasi dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dan praktik hijau (green HRM). Faeni (2024) menemukan bahwa penerapan kebijakan green HRM dan pengembangan pengetahuan pegawai berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara praktik ramah lingkungan dan kinerja pegawai. Dalam konteks sektor kesehatan pemerintah (BPJS), Faeni (2023) juga menunjukkan bahwa kualitas layanan (SERVQUAL) dari perspektif SDM menjadi faktor penting yang dapat memperkuat komitmen pegawai sekaligus meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Selanjutnya, Faeni dkk. (2025) dalam penelitian pada industri makanan dan minuman Indonesia menunjukkan bahwa praktik HRM berkelanjutan tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga kesejahteraan pegawai yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Penelitian terkait pada sektor pariwisata global selama pandemi COVID-19, Faeni dkk. (2023) menyoroti bahwa pengembangan modal manusia menjadi kunci adaptasi dan keberlangsungan usaha, yang sejalan dengan peningkatan loyalitas dan kinerja karyawan. Dalam studi terbarunya, Faeni dkk. (2025) juga menegaskan bahwa penerapan GHRM dan CSR dapat mengurangi emisi karbon sekaligus memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan keberlanjutan. Bahkan di sektor penerbangan, Faeni dkk. (2025) membuktikan bahwa integrasi GHRM mampu mendorong kinerja berkelanjutan melalui analisis PLS-SEM dan fsQCA.

Berdasarkan keseluruhan temuan ini, terlihat pola konsisten bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin baik kinerja pegawai. Komitmen yang kuat mendorong pegawai untuk tidak sekadar bekerja demi gaji, tetapi untuk berkontribusi pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Namun, membangun komitmen tidak terjadi secara instan diperlukan kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan atas prestasi, serta strategi HRM modern yang memadukan aspek keberlanjutan dan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawainya perlu menempatkan komitmen organisasi sebagai fondasi strategis, sambil mengintegrasikan inovasi manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan tuntutan zaman.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir memberikan ruang bagi pegawai untuk tumbuh secara profesional dan meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas. Kompensasi yang diberikan secara adil dan proporsional mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Kemudian, komitmen organisasi terbukti membentuk rasa memiliki dan

tanggung jawab yang kuat dari pegawai terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kualitas kinerja.

Ketiga variabel ini saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Namun, efektivitas masing-masing faktor sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik individu pegawai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu mengelola ketiga aspek ini secara terpadu, terencana, dan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya akan memperoleh peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlangsungan organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, F. A., & Kasmari, K. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 846–855. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1895>
- Arnia, & Zhafira, N. H. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Barat. *Regress: Journal of Economics & Management*, 2(2), 180–185. <https://doi.org/10.57251/reg.v2i2.433>
- Destrina Permata Sari, Waloyo Waloyo, & Komarun Zaman. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Senyum Sehat Sejahtera. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 293–303. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i3.1252>
- Dewi, C., Maulya, A., Arifian, D., & Amaniah, N. (2024). Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Neraca : Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1192, 213–219.
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/ej.v4i2.10027>
- Faeni, D. P. (2023). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., Basrowi, & Sungkono. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, 20, 101232. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101232>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025a). Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Environmental Quality Management*, 34(3). <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>

- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025b). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: a human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 317–327. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116>
- Gerung, C. J., Dotulong, L. O. H., & Raintung, M. C. (2022). Analisis Perbandingan Kinerja Pns Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 418. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39416>
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Terb)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 19–28. Diambil dari <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039>
- Juni, N., Saraswati, M. A., Cay, S., Jl, A., Kencana, S., Bar, P., ... Selatan, K. T. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Media Bhadrika Raya (MBR) di Tangerang daya yang dilakukan secara objektif , terukur , partisipasif serta transparan . Dengan melalui GAP dan ketidak konsisten hasil pene. 2(2).
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., ... Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Latif, M., Yantu, I., & Bahsoan, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 5(3), 1039–1044. Diambil dari <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18130%0Ahttps://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/viewFile/18130/5610>
- Lutfia Lutfia, Addina Hayati Akilie, Siti Medira, & Chintya Ones Charli. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Diperon Kelapa Sawit Brama Kumbara Pasaman Barat. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 3(2), 18–32. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v3i2.1574>
- Mangkunegara. (2021). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marta Nasrani Gee, Alwinda Manao, A. S. G. (2021). Pareto: *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis. Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 10–22.
- Ndruru, B., Hulu, F., Baene, E., & Harefa, I. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Nias. 9(1), 134–143.

- Negara, K. B. A. J., Utami, N. M. S., & Saraswati, N. P. S. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH DENPASAR. *EMAS*, 6(1), 63–79. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i1.11267>
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & ... (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 6(1), 14–31. Diambil dari <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1768>
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 5(3), 1126–1140. Diambil dari <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Roring, I., Tewal, B., Walangitan, M., Jilly Roring, I., Tewal, B., Donal Walangitan, M. B., & Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, F. (2023). Difference Analysis of Employee Performance Asn and Thl At Office Education Regional of North Sulawesi Provincial. 11(4), 1479–1488.
- Rusydi, A. F. T. M., & Nurbaya, S. (2025). *Balance : Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. 4(1), 223–236.
- Santika, I. P., Mustika, I. K., Iswari, I. A. M. A. P., & Budiasa, I. K. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi Di PT Bank Mandiri KCP Kerobokan. *RELASI : JURNAL EKONOMI*, 19(1), 146–157. <https://doi.org/10.31967/relasi.v19i1.668>
- Serli Marlina Pakualam, Kaharuddin, & Sriayu Aritha Panggabean. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 6(2), 95–102. <https://doi.org/10.56338/jks.v6i2.3296>
- Sindi Anik Fironika, & Ratnawati Marginingsih. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Juanda Group. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), 112–122. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.341>
- Sitio, V. S. S. (2021). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT . EMERIO INDONESIA. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1). <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.599>
- Sulaeman B, Seniorita Seniorita, & Ratnawati Ratnawati. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Rezky Bahari Makassar. *MASMAN : Master Manajemen*, 2(3), 01–13. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i3.428>
- Vebrasih Fertika, & Arif Adrian. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Rocky Bukittinggi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(3), 138–152. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i3.3277>

- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80–91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>
- Wau, C. F. S. (2023). KANTOR DINAS SOSIAL KABUPATEN NIAS SELATAN. 6(2), 208–220.
- Yakin, I. H. (2024). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PUSKESMAS SUKAMANTRI KECAMATAN TANJUNGKERTA KABUPATEN SUMEDANG. *Kinerja*, 6(02), 189–212. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v6i02.3333>
- Yuliana, I., & Kusdiyanto, K. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Salatiga). *Value*, 4(2), 220–236. <https://doi.org/10.36490/value.v4i2.1032>