# KEPUASAN KERJA MEMEDIASI KOMITMEN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA ASN

**Oleh**
**Muh. Nur[1], Munir[2], Andi Runis Makkulau[3]**
**[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia**
**Email: [1]munirpsc12345@gmail.com**

**Abstrak**

*Public employee performance depends not only on individual capability but also on employees' psychological attachment to the organization and the developmental opportunities available to them. This study examines the effects of organizational commitment and career development on civil servant performance, with job satisfaction as a mediating mechanism at the Class I Molawe Port Management Unit Office. An explanatory quantitative design was employed using a census of 51 civil servants, and the data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Organizational commitment positively affected job satisfaction (β=0.455; p=0.013) and performance (β=0.376; p=0.029). Career development positively affected job satisfaction (β=0.451; p=0.013) and performance (β=0.832; p<0.001), while job satisfaction positively affected performance (β=0.437; p=0.002). Both indirect effects were also reported as significant. The study positions job satisfaction as a psychological conversion mechanism through which organizational attachment and developmental resources are translated into realized civil servant performance. Practically, commitment and career-development systems should be aligned with work conditions that sustain employee satisfaction.*

**Kata Kunci:** ***Organizational Commitment; Career Development; Job Satisfaction; Civil Servant Performance; PLS-SEM***

## PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menentukan konsistensi pelayanan, keselamatan operasional, akuntabilitas, dan kapasitas organisasi pemerintah dalam mengeksekusi kebijakan. Tantangan tersebut menjadi semakin penting pada organisasi teknis seperti unit penyelenggara pelabuhan karena pegawai harus menggabungkan kepatuhan prosedural, koordinasi lintas fungsi, ketepatan layanan, serta respons terhadap kebutuhan pengguna jasa. Literatur public human resource management menunjukkan bahwa outcome pegawai pemerintah dibentuk oleh kombinasi desain pekerjaan, motivasi pelayanan publik, dukungan organisasi, dan proses pengelolaan sumber daya manusia sepanjang hubungan kerja [1]. Bukti empiris pada civil servants juga memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individual [2]. Dengan demikian, kinerja ASN perlu dipahami sebagai outcome dari interaksi antara sumber daya organisasi dan evaluasi psikologis pegawai terhadap pengalaman kerjanya.

Job satisfaction merupakan salah satu evaluasi psikologis yang paling konsisten berkaitan dengan outcome pegawai publik. Meta-analisis Min et al. menunjukkan hubungan positif yang kuat antara public service motivation dan job satisfaction, bahkan lebih besar pada pekerja sektor pemerintah [3]. Pada pemerintah lokal, kesesuaian antara individu dan organisasi menjelaskan bagaimana interaksi dengan warga dapat meningkatkan kepuasan kerja [4]. Bukti meta-analitik lintas negara yang lebih baru juga

menunjukkan bahwa kekuatan hubungan motivasi publik dan kepuasan kerja berbeda antarbudaya, dengan pola yang relatif kuat di lingkungan budaya Timur [5]. Oelberger et al. selanjutnya menunjukkan bahwa job satisfaction pegawai publik sensitif terhadap kecocokan antara preferensi pegawai dan atribut pekerjaan yang benar-benar mereka alami [6]. Temuan-temuan ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang penting dalam memahami bagaimana sumber daya kerja menghasilkan outcome kinerja.

Salah satu sumber daya psikologis yang relevan adalah organizational commitment. Komitmen merefleksikan keterikatan, identifikasi, kemauan berkontribusi, dan orientasi untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi. Pada pejabat publik Korea, Park menunjukkan bahwa organizational commitment dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan karakteristik pekerjaan, public service motivation, dan kepuasan kerja [7]. Pada public servants, komitmen juga berkaitan dengan keterlibatan sipil dan orientasi terhadap organisasi [8]. Mainardes et al. menemukan bahwa kompetensi aparatur dapat meningkatkan organizational commitment dan secara tidak langsung job satisfaction [9]. Di sisi outcome, Turek et al. menunjukkan bahwa organizational commitment membantu pegawai mengatasi organizational constraints melalui job crafting dan kemudian mempertahankan performance [10], sementara Zhao et al. menunjukkan bahwa bentuk komitmen tertentu memprediksi job performance melalui proses internalisasi motivasi [11]. Literatur ini menegaskan bahwa komitmen berpotensi memengaruhi kepuasan maupun kinerja, tetapi jalur psikologis yang menghubungkan keduanya masih membutuhkan pengujian lintas konteks.

Sumber daya kedua adalah career development. Perubahan teknologi dan tuntutan kompetensi membuat organisasi tidak cukup hanya menawarkan posisi, tetapi juga jalur pertumbuhan yang dapat dipahami dan diakses pegawai. Weng dan Zhu menegaskan bahwa organizational career growth perlu dilihat sebagai proses yang menghubungkan peluang pengembangan dengan sikap dan perilaku kerja [12]. Spagnoli menunjukkan bahwa organizational career growth berkaitan dengan job satisfaction dan performance dalam mekanisme socialization-learning [13]. Weer dan Greenhaus memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara commitment, engagement, extra-role performance, dan kesempatan pertumbuhan karier [14], sedangkan Vande Griek et al. menempatkan career growth dan proactivity sebagai kombinasi yang menentukan performance dan retention [15]. Pada konteks civil servants, persepsi terhadap peluang promosi juga terbukti berhubungan dengan job performance [16]. Artinya, career development dapat menjadi sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi dan masa depan pegawai.

Bukti berikutnya menunjukkan bahwa pengembangan karier bekerja melalui beberapa proses psikologis. Son dan Kim menemukan bahwa organizational career growth meningkatkan career commitment melalui work engagement [17]. Kasdorf dan Kayaalp menunjukkan bahwa employee development meningkatkan job satisfaction dan menurunkan turnover intention melalui mekanisme mediasi [18]. Pada public employees, Wang et al. menempatkan career growth opportunity sebagai kondisi penting yang mengubah konsekuensi motivasi publik dan job satisfaction terhadap turnover intention [19]. Meta-analisis Ng et al. memperlihatkan bahwa employer-sponsored career development practices secara umum terkait dengan peningkatan performance dan penguatan hubungan kerja melalui perceived organizational support [20]. Temuan multilevel Miao et al. juga menunjukkan bahwa high-performance work systems dapat menumbuhkan organizational career growth melalui job crafting dan innovation climate


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

[21], sedangkan review Kwon et al. menempatkan employee development dan engagement dalam gain spiral yang berhubungan dengan performance [22]. Hosen et al. secara langsung menunjukkan bahwa career development dan organizational commitment sama-sama memprediksi work performance [23].

Pada sektor publik, job satisfaction tidak sekadar hasil dari kompensasi atau kondisi nyaman. Kepuasan mencerminkan evaluasi pegawai terhadap kesesuaian pekerjaan, dukungan organisasi, hubungan sosial, peluang berkembang, dan kemampuan melaksanakan tugas secara efektif. Fischer dan Döring menunjukkan bahwa knowledge sharing meningkatkan job satisfaction pegawai pemerintah melalui ketersediaan informasi kerja [24]. Crucke et al. menunjukkan bahwa organizational support dan perceived societal impact menjembatani hubungan praktik organisasi dengan job satisfaction [25]. Zhang menemukan bahwa hubungan public service motivation dan job satisfaction pada public employees juga dipengaruhi oleh role overload [26], sedangkan studi White et al. menunjukkan bahwa person-environment fit dan self-legitimacy ikut membentuk kepuasan pada front-line public employees [27]. Oleh karena itu, ketika pegawai menilai hubungan organisasi dan peluang pengembangan secara positif, job satisfaction dapat menjadi jalur yang menerjemahkan penilaian tersebut menjadi perilaku kerja.

Hubungan job satisfaction dan performance memperoleh dukungan yang kuat. Pada public servants, Liu dan Zhao menunjukkan bahwa job satisfaction berhubungan positif dengan work performance dan menjadi bagian dari mekanisme mediasi dalam hubungan servant leadership dan performance [28]. Thuy dan Phinaitrup menemukan bahwa job satisfaction dan person-organization fit memediasi hubungan public service motivation dan job performance pada public servants Vietnam [29]. Venard et al., menggunakan data 1.344 civil servants, menunjukkan bahwa job satisfaction merupakan bagian dari mekanisme yang menghubungkan praktik HRM dengan performance dalam lingkungan administrasi publik [30]. Bukti longitudinal pada law-enforcement officers menunjukkan bahwa job satisfaction memprediksi supervisory-rated job performance pada periode berikutnya [31]. Meta-analisis Katebi et al. juga menegaskan hubungan positif job satisfaction-performance secara agregat [32]. Bahkan meta-analisis PSM-performance menunjukkan bahwa faktor budaya memengaruhi kekuatan hubungan sikap dan kinerja di sektor publik [33,34].

Meskipun literatur telah berkembang, terdapat tiga celah yang relevan. Pertama, studi public-sector HRM lebih sering menempatkan job satisfaction sebagai outcome dari public service motivation, leadership, fit, atau organizational support [3-6,24-29], sedangkan perannya sebagai mekanisme bersama yang menerjemahkan organizational commitment dan career development menuju performance relatif kurang diuji secara simultan. Kedua, literatur career development dan commitment sering berjalan dalam dua aliran terpisah: satu menekankan developmental resources [12-23], sementara yang lain menekankan psychological attachment [7-11]. Akibatnya, belum cukup jelas apakah kedua sumber daya tersebut bekerja melalui jalur psikologis yang sama atau berbeda. Ketiga, bukti pada organisasi pelayanan publik teknis di luar pusat pemerintahan masih terbatas, padahal konteks tersebut memiliki kombinasi tuntutan operasional, regulasi, pelayanan, dan peluang karier yang khas.

Penelitian ini menjawab celah tersebut melalui model dual-pathway satisfaction mechanism. Organizational commitment diposisikan sebagai attitudinal resource yang mencerminkan keterikatan pegawai pada organisasi, sedangkan career development diposisikan sebagai developmental resource yang mencerminkan persepsi terhadap peluang pertumbuhan. Job satisfaction menjadi

psychological conversion mechanism yang menjelaskan bagaimana kedua sumber daya tersebut diterjemahkan menjadi kinerja ASN. Konteks Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe memperluas bukti ke organisasi teknis pemerintah di Indonesia. Secara teoritis, kontribusi penelitian bukan sekadar menguji tujuh hubungan yang telah dikenal, tetapi menjelaskan bahwa attachment dan development dapat bekerja paralel melalui evaluasi kepuasan kerja untuk memperkuat realized performance. Secara praktis, model ini mengisyaratkan bahwa kebijakan pengembangan karier yang baik tidak akan optimal jika pegawai tidak merasakan pekerjaan, pengawasan, promosi, dan relasi kerja sebagai pengalaman yang memuaskan.

## LANDASAN TEORI

### Fondasi Teoretis: Social Exchange dan Mekanisme Kepuasan

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory sebagai payung untuk menjelaskan resiprositas antara pegawai dan organisasi [42]. Ketika organisasi menyediakan peluang pengembangan, dukungan, kejelasan pekerjaan, dan perlakuan yang dianggap bernilai, pegawai cenderung membalas melalui keterikatan, sikap positif, dan kontribusi kerja. Namun, model penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa pertukaran sosial selalu langsung menghasilkan performance. Job satisfaction diposisikan sebagai appraisal mechanism: pegawai mengevaluasi pekerjaan, kompensasi, promosi, pengawasan, dan hubungan kerja, lalu evaluasi tersebut memengaruhi energi serta kemauan untuk menghasilkan kinerja. Perspektif ini konsisten dengan bukti public-sector mengenai organizational support, job fit, dan job satisfaction [4-6,24-29].

Dalam kerangka tersebut, organizational commitment dan career development merepresentasikan dua jenis sumber daya yang berbeda. Commitment adalah sumber daya attitudinal internal yang tercermin dalam kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan terhadap organisasi sebagaimana digunakan dalam instrumen penelitian [43]. Career development merupakan sumber daya developmental yang mencerminkan kejelasan karier, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja [44]. Job satisfaction menggambarkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja [45]. Kinerja ASN dioperasionalkan berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan sesuai kerangka penilaian kinerja aparatur yang digunakan dalam penelitian dan regulasi kinerja PNS [46,47].

### Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja ASN

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menilai hubungannya dengan organisasi secara lebih positif karena pekerjaan dipandang sebagai bagian dari identitas dan tujuan personal. Park [7] menunjukkan bahwa organizational commitment merupakan penghubung penting antara karakteristik pekerjaan, PSM, dan job satisfaction pada public officials. Mainardes et al. [9] juga menunjukkan bahwa commitment dapat menyalurkan pengaruh competencies terhadap job satisfaction aparatur. Pepple dan Ambilichu memperlihatkan bahwa job satisfaction dan employee commitment saling terkait erat dalam proses evaluasi pengalaman kerja [38]. Berdasarkan argumen tersebut, H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN.

Komitmen juga dapat memengaruhi performance secara langsung. Attachment yang kuat mengurangi perilaku menarik diri dan meningkatkan kemauan mempertahankan kualitas kerja ketika menghadapi hambatan. Turek et al. [10] menunjukkan bahwa commitment menjadi sumber daya penting ketika pegawai menghadapi organizational constraints, sedangkan Zhao et al. [11] menunjukkan bahwa affective dan normative commitment berhubungan dengan performance


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

melalui internalisasi motivasi. Park dan Lee [39] juga menunjukkan bahwa organizational politics yang merusak commitment berkaitan dengan penurunan performance pada public employees. Dengan demikian, H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

**Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, dan Kinerja ASN**

Career development memberikan informasi tentang masa depan hubungan kerja. Jalur karier yang jelas, kesempatan belajar, dan dukungan peningkatan kualitas membantu pegawai melihat bahwa organisasi bersedia berinvestasi pada kemampuan dan employability mereka. Spagnoli [13] menunjukkan bahwa organizational career growth terkait dengan job satisfaction, sedangkan Kasdorf dan Kayaalp [18] menemukan bahwa employee development meningkatkan job satisfaction sebagai bagian dari mekanisme retensi. Wang et al. [19] memperlihatkan pentingnya career growth opportunity dalam membentuk konsekuensi sikap kerja pegawai publik, dan Kim serta Keane [36] menunjukkan bahwa faktor HRD pada level organisasi berkontribusi terhadap variasi job satisfaction. Oleh karena itu, H3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN.

Career development juga diperkirakan meningkatkan performance karena pengembangan diri memperluas kompetensi, kejelasan arah memfokuskan usaha, dan perbaikan mutu kinerja menyediakan umpan balik untuk memperbaiki hasil kerja. Pada junior civil servants, Xie dan Yang [16] menunjukkan bahwa perceived promotion opportunities berhubungan dengan job performance. Meta-analisis Ng et al. [20] mengonfirmasi bahwa employer-sponsored career development practices terkait dengan employee performance, sedangkan Hosen et al. [23] menunjukkan hubungan positif career development-work performance. Kamna dan Ilkhanizadeh [35] juga menemukan bahwa career competencies meningkatkan service quality dan creative/extra-role performance. Dengan demikian, H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

**Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN**

Job satisfaction meningkatkan kemungkinan pegawai mempertahankan energi, fokus, dan kualitas interaksi dalam pekerjaan. Meta-analisis Katebi et al. [32] menunjukkan hubungan positif job satisfaction-job performance. Dalam konteks public servants, Liu dan Zhao [28] serta Thuy dan Phinaitrup [29] menunjukkan bahwa kepuasan berhubungan dengan work performance dan dapat berfungsi sebagai mediator. Venard et al. [30] dan Mumford et al. [31] juga menunjukkan bahwa kepuasan berkaitan dengan kinerja pada civil servants dan law-enforcement officers. Karena itu, H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

**Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

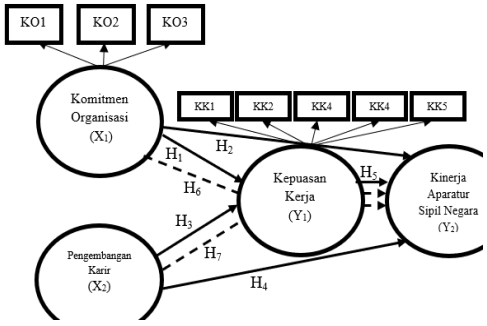
Mediasi pertama menyatakan bahwa komitmen tidak hanya mendorong kinerja karena loyalitas, tetapi juga karena keterikatan organisasi membuat pegawai mengevaluasi pekerjaan secara lebih positif. Ketika pegawai bangga menjadi bagian organisasi dan bersedia mempertahankan hubungan tersebut, pekerjaan dan interaksi dengan organisasi cenderung dipersepsikan lebih bermakna; kepuasan yang muncul kemudian meningkatkan upaya kerja. Pola sikap semacam ini didukung oleh bukti bahwa commitment, satisfaction, dan performance membentuk hubungan yang saling terkait pada public employees [7,9,10,30,38,39]. H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN.

Mediasi kedua berangkat dari logika bahwa career development merupakan sinyal dukungan, tetapi manfaatnya terhadap performance menjadi lebih kuat ketika peluang tersebut meningkatkan pengalaman kerja yang memuaskan. Program pengembangan yang tidak transparan atau tidak dianggap adil dapat kehilangan nilai motivasionalnya. Sebaliknya,

career growth, employee development, dan peluang promosi yang dapat diakses meningkatkan kepuasan serta outcome kerja [13,16,18-23,35,36]. Karena itu, H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja ASN.

**Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual




**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: dikembangkan dari model penelitian, 2026.

H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

H3: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN.

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja ASN.

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan survei cross-sectional. Unit analisis adalah individu ASN pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe. Populasi berjumlah 51 ASN di luar pimpinan dan seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui metode sensus. Dengan demikian, tujuan inferensi utama adalah menjelaskan pola hubungan antarvariabel pada unit organisasi yang diteliti, bukan melakukan generalisasi statistik terhadap seluruh ASN Indonesia.

Data dikumpulkan dengan kuesioner skala Likert 1-5. Komitmen organisasi diukur melalui kemauan pegawai, kesetiaan pegawai, dan kebanggaan terhadap organisasi [43]. Pengembangan karier diukur melalui kejelasan karier, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja [44]. Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja [45]. Kinerja ASN diukur melalui kualitas, kuantitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan, konsisten dengan kerangka evaluasi kinerja PNS yang digunakan dalam instrumen penelitian [46,47]. Definisi operasional tersebut dipertahankan agar revisi artikel tidak mengubah konstruk setelah data dikumpulkan.

Analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran mengikuti prinsip bahwa standardized outer loading sekitar 0,70 atau lebih menunjukkan kontribusi indikator yang memadai, Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 menunjukkan validitas konvergen, dan composite reliability (CR) di atas 0,70 menunjukkan konsistensi internal yang memadai [40]. Standardized loadings pada output PLS-SEM digunakan untuk menghitung AVE dan CR sebagai pemeriksaan tambahan yang dapat diverifikasi. Validitas diskriminan merupakan evaluasi yang terpisah dan secara metodologis idealnya diperiksa menggunakan HTMT/HTMT2 [41]. Karena matriks korelasi indikator tidak tercantum dalam output analisis yang tersedia, nilai HTMT tidak dilaporkan dalam artikel ini.

Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, nilai $R^2$ konstruk endogen, t-statistics, p-values, dan specific indirect effects. Hubungan dinyatakan signifikan pada taraf 5% ketika $t>1,96$ atau $p<0,05$. Nilai p=0,000 dari


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

output perangkat lunak dilaporkan sebagai p<0,001. Interpretasi efek mediasi berfokus pada signifikansi specific indirect effect dan keberadaan direct effect. Koefisien jalur dan nilai signifikansi mengikuti output PLS-SEM yang dihasilkan dalam penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran yang disajikan pada naskah menunjukkan seluruh standardized outer loading berada di atas 0,70. Loading komitmen organisasi berada pada 0,896-0,938; pengembangan karier 0,929-0,952; kepuasan kerja 0,778-0,929; dan kinerja ASN 0,835-0,907. Berdasarkan loading yang dilaporkan, seluruh indikator memenuhi kriteria convergent indicator reliability [40].

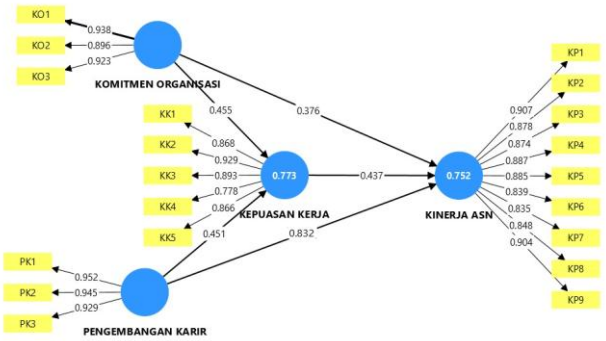
**Tabel 1. Ringkasan Model Pengukuran**

| Konstruk | Loading | AVE* | CR* |
|---|---|---|---|
| Komitmen Organisasi | 0.896-0.938 | 0.845 | 0.942 |
| Pengembangan Karier | 0.929-0.952 | 0.887 | 0.959 |
| Kepuasan Kerja | 0.778-0.929 | 0.754 | 0.939 |
| Kinerja ASN | 0.835-0.907 | 0.763 | 0.967 |

Sumber: hasil olahan PLS-SEM, 2026; *AVE dan CR dihitung dari standardized loadings yang dilaporkan.

Nilai AVE yang dihitung dari loading berada pada 0,754-0,887, sedangkan CR berada pada 0,939-0,967. Nilai tersebut mendukung validitas konvergen dan konsistensi internal berbasis composite reliability. Nilai tersebut mendukung validitas konvergen dan konsistensi internal berbasis composite reliability. Validitas diskriminan tidak dinyatakan dari AVE; pengujian HTMT memerlukan informasi korelasi indikator yang tidak tercantum dalam output analisis yang tersedia.

### Evaluasi Model Struktural




**Gambar 2. Model Pengukuran dan Struktural**

Sumber: hasil olahan SmartPLS, 2026.

Nilai $R^2$ yang ditampilkan pada model adalah 0,773 untuk kepuasan kerja dan 0,752 untuk kinerja ASN. Secara deskriptif, model menjelaskan proporsi varians yang besar pada kedua konstruk endogen dalam sampel organisasi yang diteliti. $R^2$ tersebut tidak diperlakukan sebagai bukti kausalitas karena desain penelitian bersifat cross-sectional.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

| Hip. | Jalur | β | t | p | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| H1 | Komitmen→Kepuasan | 0,455 | 2,474 | 0,013 | Didukung |
| H2 | Komitmen→Kinerja | 0,376 | 2,179 | 0,029 | Didukung |
| H3 | Karier→Kepuasan | 0,451 | 2,485 | 0,013 | Didukung |
| H4 | Karier→Kinerja | 0,832 | 5,985 | <0,001 | Didukung |
| H5 | Kepuasan→Kinerja | 0,437 | 3,125 | 0,002 | Didukung |

Sumber: data primer yang diolah, 2026; p=0,000 pada output ditulis p<0,001.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung**

| Hip. | Jalur Mediasi | β | t | p | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| H6 | Komitmen→Kepuasan→Kinerja | 0,199 | 2,153 | 0,031 | Didukung |

| Hip. | Jalur Mediasi | β | t | p | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| H7 | Karier→Kepuasan→Kinerja | 0,306 | 2,288 | 0,022 | Didukung |

Sumber: hasil specific indirect effects SmartPLS, 2026.

Hasil menunjukkan seluruh pengaruh langsung yang diajukan signifikan. Komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja (β=0,455; p=0,013) dan kinerja ASN (β=0,376; p=0,029). Pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja (β=0,451; p=0,013) dan kinerja ASN (β=0,832; p<0,001). Kepuasan kerja juga meningkatkan kinerja (β=0,437; p=0,002). Specific indirect effects menunjukkan jalur komitmen→kepuasan→kinerja (β=0,199; p=0,031) dan pengembangan karier→kepuasan→kinerja (β=0,306; p=0,022) signifikan. Dengan direct effect yang juga signifikan, pola hasil yang dilaporkan konsisten dengan partial mediation untuk kedua jalur.

**Pembahasan**

**Komitmen Organisasi Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja**

H1 menunjukkan bahwa komitmen organisasi meningkatkan job satisfaction. Temuan ini mendukung logika attitudinal consistency: pegawai yang memiliki kemauan kuat, merasa setia, dan bangga terhadap organisasi cenderung menilai pengalaman kerja secara lebih positif. Pada public officials, Park [7] menemukan bahwa organizational commitment berperan penting dalam pembentukan job satisfaction, sementara Mainardes et al. [9] menunjukkan bahwa commitment menjadi jalur menuju kepuasan pada aparatur. Pepple dan Ambilichu [38] juga menunjukkan bahwa kepuasan dan commitment merupakan sikap yang saling terkait dalam respons terhadap praktik organisasi. Dalam konteks Kantor UPP Kelas I Molawe, komitmen dapat mengurangi jarak psikologis antara pegawai dan organisasi sehingga pekerjaan, aturan, dan hubungan kerja lebih mudah dipersepsikan sebagai bagian dari tujuan bersama.

H2 menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan positif dengan kinerja. Temuan ini konsisten dengan Turek et al. [10], yang menunjukkan bahwa commitment membantu pegawai mempertahankan performance di tengah organizational constraints, dan Zhao et al. [11], yang menunjukkan bahwa bentuk commitment tertentu meningkatkan performance melalui internalisasi motivasi. Bukti pada public employees juga menunjukkan bahwa organizational politics yang menurunkan commitment berjalan bersama dengan penurunan performance [39]. Dengan demikian, komitmen bukan sekadar niat bertahan; dalam konteks organisasi publik teknis, komitmen dapat berfungsi sebagai sumber persistensi, kepatuhan bermakna, dan kemauan menyelesaikan pekerjaan meskipun tuntutan operasional tinggi.

Interpretasi ini penting karena organisasi pemerintah sering menekankan kepatuhan formal, padahal kinerja yang berkelanjutan membutuhkan psychological attachment. Kebijakan internal yang memperkuat fairness, pengakuan, komunikasi pimpinan, dan keterlibatan pegawai dapat memperkuat kebanggaan serta kemauan berkontribusi. Namun, commitment tidak seharusnya dibangun melalui tekanan loyalitas; temuan literatur menunjukkan bahwa kualitas pengalaman kerja dan organizational support merupakan basis yang lebih produktif bagi attachment [7-10,25,38].

**Pengembangan Karier Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja**

H3 menunjukkan bahwa pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan literatur career growth yang menempatkan kejelasan jalur, pembelajaran, dan kemajuan sebagai sinyal nilai hubungan kerja. Spagnoli [13] menunjukkan bahwa organizational career growth terkait dengan job satisfaction, sedangkan Kasdorf dan Kayaalp [18] menemukan bahwa employee


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

development meningkatkan satisfaction sebagai bagian dari proses retensi. Pada public employees, career growth opportunity juga memperkuat konsekuensi motivasional dan sikap kerja [19]. Temuan Kim dan Keane [36] menunjukkan bahwa faktor HRD pada level organisasi menjelaskan variasi job satisfaction lintas perusahaan. Pada UPP Kelas I Molawe, kejelasan karier dan kesempatan pengembangan diri dapat mengurangi ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan dan meningkatkan persepsi bahwa organisasi memperhatikan perkembangan pegawai.

H4 memperlihatkan hubungan positif yang kuat antara pengembangan karier dan kinerja ASN. Secara substantif, pengembangan karier meningkatkan performance ketika pegawai memperoleh kemampuan baru, melihat tujuan karier yang jelas, dan menerima mekanisme perbaikan mutu kerja. Temuan ini konsisten dengan Xie dan Yang [16] pada junior civil servants, dengan meta-analisis Ng et al. [20] mengenai employer-sponsored career development practices, serta Hosen et al. [23] yang menunjukkan pengaruh career development terhadap work performance. Kamna dan Ilkhanizadeh [35] juga menunjukkan bahwa career competencies berhubungan dengan service quality dan performance-related outcomes. Kwon et al. [22] menambahkan bahwa development dan engagement dapat membentuk gain spiral yang meningkatkan performance.

Hasil ini memperkuat kebutuhan agar pengembangan karier ASN tidak dipersempit menjadi promosi jabatan. Career development mencakup transparansi informasi karier, pengembangan diri, pelatihan, kesempatan belajar, rotasi yang membangun kemampuan, coaching, dan perbaikan mutu kinerja. Weng dan Zhu [12] serta Vande Griek et al. [15] menekankan bahwa career growth berinteraksi dengan sikap dan proactivity pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan career architecture yang terlihat, dapat dipercaya, dan dikaitkan dengan kebutuhan kompetensi pekerjaan.

**Kepuasan Kerja Meningkatkan Kinerja ASN**

H5 menunjukkan bahwa job satisfaction meningkatkan kinerja. Temuan tersebut konsisten dengan meta-analisis Katebi et al. [32] dan bukti public-sector dari Liu dan Zhao [28], Thuy dan Phinaitrup [29], serta Venard et al. [30]. Yang penting, Mumford et al. [31] menggunakan desain longitudinal dan menunjukkan bahwa job satisfaction berkaitan dengan supervisory-rated performance pada periode berikutnya. Artinya, hubungan kepuasan-kinerja tidak hanya berasal dari penilaian subjektif pada satu waktu, walaupun besar efek dapat berbeda menurut konteks.

Dalam konteks ASN pelabuhan, kepuasan terhadap pekerjaan, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja melalui beberapa mekanisme. Pegawai yang puas lebih mampu memusatkan perhatian pada tugas, memiliki lebih sedikit energi yang terkuras oleh keluhan internal, dan lebih bersedia bekerja sama. Fischer dan Döring [24] menunjukkan bahwa ketersediaan informasi kerja meningkatkan satisfaction pegawai publik, sementara Crucke et al. [25] menekankan peran organizational support. White et al. [27] dan Oelberger et al. [6] juga memperlihatkan pentingnya fit antara preferensi dan pengalaman kerja. Dengan demikian, peningkatan kepuasan sebaiknya diarahkan pada kualitas sistem kerja, bukan hanya kompensasi.

**Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Mediasi**

H6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja. Temuan ini memberikan penjelasan proses: attachment tidak hanya memengaruhi output secara langsung, tetapi juga mengubah cara pegawai mengevaluasi pekerjaannya. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, hubungan sosial, aturan, dan tanggung jawab cenderung dipahami secara lebih positif; evaluasi tersebut meningkatkan

satisfaction, yang selanjutnya berkaitan dengan performance. Pola ini konsisten dengan literatur public-sector yang menghubungkan commitment, satisfaction, dan performance [7,9,10,30,38,39]. Kontribusi penelitian adalah menggeser komitmen dari sekadar predictor menjadi attitudinal resource yang sebagian bekerja melalui appraisal of work experience.

H7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja sebagaimana specific indirect effect yang dilaporkan. Mekanisme ini sejalan dengan pandangan organizational support: peluang pengembangan menjadi bernilai ketika pegawai menafsirkannya sebagai investasi organisasi terhadap masa depan mereka. Career development meningkatkan satisfaction karena mengurangi ketidakpastian dan membuka peluang belajar; satisfaction kemudian meningkatkan fokus dan upaya kerja. Bukti dari Spagnoli [13], Kasdorf dan Kayaalp [18], Wang et al. [19], Ng et al. [20], dan Hosen et al. [23] mendukung bagian-bagian mekanisme tersebut. Dibandingkan studi tersebut, penelitian ini menempatkan job satisfaction sebagai common mediator untuk dua sumber daya yang berbeda, yaitu psychological attachment dan developmental opportunity.

Secara teoretis, dual-pathway satisfaction mechanism merupakan kontribusi utama penelitian. Komitmen dan career development tidak dianggap substitusi. Komitmen menjawab sejauh mana pegawai terikat pada organisasi, sedangkan career development menjawab sejauh mana organisasi menyediakan masa depan perkembangan. Keduanya dapat menghasilkan performance secara langsung, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction juga menjadi jalur psikologis yang relevan. Integrasi ini konsisten dengan Social Exchange Theory [42] dan literatur public HRM yang menempatkan fit, support, motivation, satisfaction, dan performance dalam proses yang saling terkait [1-6,24-34].

**Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga implikasi. Pertama, commitment-performance relationship lebih tepat dipahami sebagai kombinasi direct contribution dan satisfaction-based conversion. Kedua, career development bukan sekadar instrument peningkatan kompetensi, tetapi sinyal organizational support yang membentuk evaluasi psikologis pegawai. Ketiga, job satisfaction berfungsi sebagai shared mechanism yang menghubungkan dua sumber daya berbeda dengan performance. Temuan ini memperluas literatur public-sector yang selama ini banyak memusatkan perhatian pada public service motivation, job fit, leadership, dan organizational support [1-6,24-34] dengan memasukkan attachment dan developmental resource dalam satu model.

Secara praktis, Kantor UPP Kelas I Molawe perlu mengelola komitmen, career development, dan satisfaction sebagai satu sistem. Pertama, kejelasan karier perlu diterjemahkan dalam peta jabatan, kriteria promosi, rencana pengembangan individual, dan akses pelatihan yang transparan. Kedua, atasan perlu memberi feedback dan dukungan yang menghubungkan pengembangan dengan kebutuhan pekerjaan. Ketiga, pengukuran satisfaction perlu memeriksa aspek pekerjaan, promosi, supervisi, rekan kerja, dan kompensasi secara berkala. Keempat, program peningkatan commitment sebaiknya bertumpu pada fairness, partisipasi, pengakuan, dan pengalaman kerja yang kredibel, bukan hanya pesan normatif mengenai loyalitas.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional tidak memungkinkan klaim kausalitas temporal yang kuat. Kedua, sensus hanya mencakup 51 ASN pada satu unit organisasi sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, seluruh konstruk berasal dari kuesioner sehingga common-method bias dan social-desirability bias tetap mungkin terjadi. Keempat, output analisis yang tersedia tidak mencantumkan HTMT, VIF, $f^2$, dan predictive assessment


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

secara lengkap sehingga penelitian selanjutnya perlu melaporkan seluruh diagnostik model pengukuran dan struktural secara lebih komprehensif. Penelitian mendatang dapat menggunakan multi-source performance ratings, desain longitudinal, sampel lintas unit pelabuhan, serta menambahkan perceived organizational support, public service motivation, leadership, dan job crafting sebagai mekanisme atau boundary conditions.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe dibentuk oleh dua sumber daya utama. Organizational commitment berkaitan positif dengan job satisfaction dan performance, sedangkan career development berkaitan positif dengan job satisfaction dan performance. Job satisfaction sendiri berkaitan positif dengan performance. Specific indirect effects yang dilaporkan menunjukkan bahwa satisfaction memediasi pengaruh commitment dan career development terhadap performance.

Secara konseptual, hasil tersebut mendukung dual-pathway satisfaction mechanism. Commitment menyediakan attitudinal attachment, career development menyediakan developmental opportunity, dan job satisfaction menjadi psychological conversion mechanism yang membantu kedua sumber daya tersebut terwujud dalam performance. Karena itu, peningkatan kinerja ASN tidak cukup dilakukan melalui target formal atau pelatihan yang berdiri sendiri. Organisasi perlu memastikan bahwa peluang karier, kualitas pengawasan, pengalaman pekerjaan, hubungan rekan kerja, dan praktik penghargaan membentuk pengalaman kerja yang konsisten dan memuaskan.

Implikasi manajerialnya adalah perlunya integrasi antara career architecture, employee development, feedback, fairness, dan monitoring job satisfaction. Dengan integrasi tersebut, investasi organisasi pada pegawai tidak berhenti sebagai program administratif, tetapi diterjemahkan menjadi keterikatan, kepuasan, dan kinerja yang lebih berkelanjutan.

### Saran

Penelitian berikutnya disarankan menguji model pada beberapa Unit Penyelenggara Pelabuhan atau instansi teknis pemerintah lain, menggunakan data longitudinal dan penilaian kinerja dari atasan, serta melaporkan measurement-model diagnostics secara lengkap termasuk HTMT, VIF, $f^2$, dan predictive assessment. Model dapat diperluas dengan perceived organizational support, public service motivation, leadership, job crafting, dan career adaptability untuk menjelaskan kondisi yang memperkuat atau melemahkan proses commitment/career development→satisfaction→performance.

## DAFTAR PUSTAKA

[1] Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2021). Infusing public service motivation throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. International Public Management Journal, 24(1), 86-105. https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381

[2] Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? Public Administration Review, 80(4), 543-554. https://doi.org/10.1111/puar.13182

[3] Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: A meta-analysis. International Review of Public Administration, 26(2), 135-155. https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272

[4] Prysmakova, P. (2021). Contact with citizens and job satisfaction: Expanding person-environment models of public

service motivation. Public Management Review, 23(9), 1339-1358. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751252

[5] Ki, N., & Kim, G. J. (2024). Why public service motivated government employees experience varying job satisfaction levels across countries: A meta-analysis emphasizing cultural dimensions. Public Performance & Management Review, 47(4), 1014-1045. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2354891

[6] Oelberger, C., Eaton, A., & Choi, J. H. (2025). One size fits all? Exploring motivation for public employees with a job fit framework and response surface analysis. Review of Public Personnel Administration, 45(2), 333-364. https://doi.org/10.1177/0734371X231218898

[7] Park, S. (2020). Determinants of the job satisfaction of public officials: Testing the mediation effect of organizational commitment. Public Organization Review, 20, 665-684. https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6

[8] Mendez, N. (2023). Organizational commitment in public servants through civic engagement. Public Administration, 101(3), 1055-1071. https://doi.org/10.1111/padm.12840

[9] Mainardes, E. W., Nogueira, E. H. B., & Brugni, T. V. (2024). Competencies of the public servant and their impacts: A study in Brazil. International Journal of Public Leadership, 20(1), 89-105. https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2023-0068

[10] Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. European Management Journal, 42(6), 944-956. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001

[11] Zhao, S., Wang, T., Luo, S., Mi, Y., Wang, Y., Ma, H., & Wei, X. (2025). The impact of organizational commitment on job performance in primary healthcare: A motivation internalization perspective. Frontiers in Public Health, 13, 1685420. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1685420

[12] Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' career growth within and across organizations: A review and agenda for future research. Journal of Career Development, 47(3), 239-248. https://doi.org/10.1177/0894845320921951

[13] Spagnoli, P. (2020). Organizational socialization learning, organizational career growth, and work outcomes: A moderated mediation model. Journal of Career Development, 47(3), 249-265. https://doi.org/10.1177/0894845317700728

[14] Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. Journal of Career Development, 47(3), 280-295. https://doi.org/10.1177/0894845317714892

[15] Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. Journal of Career Development, 47(3), 344-357. https://doi.org/10.1177/0894845318771216

[16] Xie, L., & Yang, L. (2021). The influence of perceptions of promotion opportunities on job performance and its mechanisms: A case study of Chinese junior civil servants. Journal of Contemporary China, 30(127), 118-135. https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766913

[17] Son, S., & Kim, D.-Y. (2021).


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. The International Journal of Human Resource Management, 32(20), 4287-4310. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165

[18] Kasdorf, R. L., & Kayaalp, A. (2022). Employee career development and turnover: A moderated mediation model. International Journal of Organizational Analysis, 30(2), 324-339. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2416

[19] Wang, Q., Gan, K.-P., Wei, H.-Y., Sun, A.-Q., Wang, Y.-C., & Zhou, X.-M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: The role of job satisfaction and career growth opportunity. Personnel Review, 53(1), 99-118. https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836

[20] Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. Journal of Management, 50(2), 685-721. https://doi.org/10.1177/01492063221125143

[21] Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. Journal of Vocational Behavior, 142, 103879. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879

[22] Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: A review and integrated model. Career Development International, 29(2), 169-184. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117

[23] Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon, 10(1), e23903. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

[24] Fischer, C., & Döring, M. (2022). Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. International Journal of Public Sector Management, 35(1), 76-93. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290

[25] Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. Public Management Review, 24(8), 1155-1181. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893801

[26] Zhang, Y. (2023). Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 14, 1073370. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1073370

[27] White, D. R., Kyle, M. J., & Schafer, J. A. (2022). Police officers' job satisfaction: Combining public service motivation and person-environment fit. Journal of Crime and Justice, 45(1), 21-38. https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1855464

[28] Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. Journal of Psychology in Africa, 32(4), 334-339. https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075626

[29] Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2023). The effect of public service motivation on job performance of public servants in

Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit. International Journal of Public Administration, 46(5), 326-343. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747

[30] Venard, B., Baruch, Y., & Cloarec, J. (2023). Consequences of corruption: Determinants of public servants' job satisfaction and performance. The International Journal of Human Resource Management, 34(20), 3825-3856. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161323

[31] Mumford, E. A., Liu, W., & O'Leary, M. S. (2025). U.S. law enforcement officers' stress, job satisfaction, job performance, and resilience: A national sample. Police Quarterly, 28(1). https://doi.org/10.1177/10986111241253851

[32] Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Global Journal of Flexible Systems Management, 23(1), 21-42. https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y

[33] Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture. International Public Management Journal, 25(7), 1115-1130. https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425

[34] Das, R. (2022). Meta-analysis of country-level contextual moderators that impact the link between public service motivation and job satisfaction: Evidence from 10 countries. International Review of Public Administration, 27(3), 228-248. https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2123295

[35] Kamna, D. F., & Ilkhanizadeh, S. (2022). Can high-performance work practices influence employee career competencies? There is a need for better employee outcomes in the banking industry. PLOS ONE, 17(3), e0264764. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264764

[36] Kim, J. Y., & Keane, A. (2021). Factors contributing to Korean employees' job satisfaction: A multilevel study. Journal of Career Development, 48(4), 459-474. https://doi.org/10.1177/0894845319880611

[37] Bright, L. (2021). Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? Public Personnel Management, 50(3), 408-429. https://doi.org/10.1177/0091026020952818

[38] Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. European Management Review, 21(1), 237-250. https://doi.org/10.1111/emre.12583

[39] Park, J., & Lee, K.-H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). International Review of Public Administration, 25(2), 85-105. https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755

[40] Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. Journal of Business Research, 109, 101-110. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069

[41] Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2-an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. Industrial Management


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

& Data Systems, 121(12), 2637-2650. https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082

[42] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

[43] Kharis, I. (2010). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 3 Bandung. Jurnal Administrasi Bisnis, 3(1).

[44] Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenadamedia Group.

[45] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Perilaku organisasi. Salemba Empat.

[46] Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

[47] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

**HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN**


*ISSN 2798-6489 (Cetak)*
*ISSN 2798-6535 (Online)*