

Pengaruh Remunerasi dan Pengembangan Karir melalui Motivasi pada Kinerja Personil Babinsa: Sebuah Studi *Path Analysis*

Slamet Riyanto

Universitas Muhadi Setiabudi Brebes, Indonesia

Alamat: Jln. Pangeran Diponegoro KM 2 Pesantunan, Brebes, Jawa Tengah

Korespondensi penulis: slametriyanto.inggit96@gmail.com

Abstract. *This article aims to explore the influence of remuneration and career development on member performance through motivation as an intervening variable. This study uses a quantitative approach by selecting ex-post facto as its research design. The research sample was selected by the researcher using a probability sampling technique. By using the Slovin formula, from a total population of 694 Babinsa personnel, a sample of 254 personnel was obtained in this study. The questionnaire was the only main instrument used in data collection which was then analyzed quantitatively with the help of SPSS using path analysis. The results of the study indicate that remuneration and career development variables influence the increase in motivation and performance of Babinsa personnel. Furthermore, there is an indication of the influence of motivation variables on performance variables based on the measurement results with a significance value of $0.000 < 0.05$. Finally, there is a direct and indirect impact between remuneration and career development variables on performance significantly with the measurement results showing a significance level of 0.000 with a significance level of $\alpha = 5\%$.*

Keywords: *Career development, motivation, performance, remuneration*

Abstrak. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota melalui variabel motivasi sebagai variabel intervening. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan memilih ex-post facto sebagai desain penelitiannya. Sampel penelitian dipilih oleh peneliti dengan menerapkan teknik pengambilan sampel probabilitas. Dengan menggunakan rumus Slovin, dari total populasi berjumlah 694 personil Babinsa diperoleh sampel dalam penelitian ini sebanyak 254 personil. Kuesioner merupakan satu-satunya instrumen utama yang digunakan dalam pengumpulan data yang selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan bantuan SPSS dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan pengembangan karir mempengaruhi peningkatan motivasi dan kinerja personil Babinsa. Selanjutnya, ada indikasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja berdasarkan pengukuran hasil nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Terakhir, terdapat dampak langsung maupun tidak langsung antara variabel remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja secara signifikan dengan hasil pengukuran yang menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$.

Kata kunci: Kinerja, motivasi, pengembangan karir, remunerasi

1. LATAR BELAKANG

Dalam disiplin psikologi industri, beberapa hal yang dianggap sebagai elemen penting adalah pelatihan, pengembangan, dan kinerja pegawai. Bahkan, kinerja pegawai merupakan bagian paling krusial yang berdampak pada kesuksesan usaha (Armstrong et al., 2015; Bashir et al., 2020; Borman, 2004; Shaughnessy, 2017). Senada dengan pernyataan tersebut, Davidescu et al. (2020) juga menyatakan bahwa kinerja dianggap sebagai elemen sentral pada sebuah organisasi yang terdiri atas beberapa aspek seperti tindakan, perilaku, dan hasil terukur yang tidak dapat dilepaskan dari keterlibatan seluruh anggota dan staf yang berkontribusi langsung dalam organisasi tersebut.

Secara umum, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja anggota baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari aspek lain dari luar dirinya. Dari berbagai literatur diketahui beberapa faktor yang dimaksud adalah faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, adopsi budaya dari luar, struktur sosial dan pemberdayaan secara psikologis, dan keterlibatan anggota (Ali et al., 2014; Givens, 2011; Joo & Lim, 2013; Jose & Mampilly, 2014; Manaf & Latif, 2014; Miao et al., 2012; Yildiz et al., 2014). Selain itu, kinerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor intern pada setiap karyawan maupun faktor lingkungan sekitar (Matsuo, 2019; Yozgat et al., 2013).

Dalam sebuah organisasi, manajemen karyawan menjadi sesuatu hal yang penting untuk dilakukan agar dapat mencapai tujuan dengan baik. Salah satu upaya organisasi tersebut adalah dengan upaya pengembangan karir yang dinilai sama dengan gerakan vertikal dalam suatu organisasi (McDonald & Hite, 2005). Saat ini, banyak pemahaman yang keliru tentang arti pentingnya pengembangan karir bagi kelangsungan sebuah organisasi. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa pemahaman ini didasarkan pada kenyataan tentang banyaknya jenis dan kondisi pekerjaan yang fleksibel saat ini (Drugau-Constantin, 2018; Mitea, 2018; Nica, 2018). Namun yang perlu dipahami bahwa praktik pengembangan karir memainkan peranan kunci dalam memotivasi anggota, mempengaruhi kinerja secara keseluruhan, dan juga mempengaruhi komitmen organisasi (Allen & Helms, 2014; Chelangat & Gachunga, 2016; Veronica et al., 2021). Selain itu, organisasi juga harus menerapkan proses pengembangan karir agar anggota tetap bertahan dan tidak memutuskan untuk *resign* (Szabo-Balint, 2019).

Secara spesifik, salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja anggota adalah faktor motivasi kerja. Para pakar menilai dan melihat bahwa motivasi sebagai sifat pribadi seseorang dalam mengambil tindakan tertentu (Borah, 2021). Namun, motivasi juga dapat menghasilkan interaksi seseorang dengan lingkungan sekitarnya sehingga menjadi inspirasi yang dapat mendorong untuk bertindak (Borah, 2021; Filgona et al., 2020). Bahkan, Deci et al. (1999) menambahkan bahwa motivasi melibatkan konstelasi keyakinan, persepsi nilai, minat, dan tindakan yang semuanya berkaitan erat.

Sebuah studi menyatakan bahwa ada hubungan dan keterkaitan antara aspek motivasi dengan kinerja (Deci & Gagne, 2005). Dengan kata lain, motivasi yang baik dapat memperkuat komitmen dan mengarah pada peningkatan kinerja anggota (Burns & Alexander, 2020; Joseph, 2015; Sohail, 2014). Singkatnya, motivasi individu yang baik dapat berdampak pula pada proses peningkatan kinerja organisasi (Bashaer & Singh, 2017).

Aspek lainnya yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pembayaran remunerasi dari perusahaan. Remunerasi merupakan sejumlah uang yang diberikan kepada para karyawan atas pencapaian kinerjanya (Cobuild, 2006; Schreiner, 2018). Dengan kata lain, remunerasi adalah bentuk kompensasi yang mencakup beberapa aspek, seperti *basic salary*, *allowances*, *wages*, dan lain-lain (Babagana & Dungus, 2015; Devers et al., 2008). Beberapa studi menyatakan bahwa pemberian skema remunerasi berdampak positif dan signifikan terhadap performa karyawan (Baba, 2015; Balogun & Omotoye, 2020; Gustika, 2013; Muogbu, 2013).

Penelitian tentang pengaruh remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja Babinsa dengan motivasi sebagai mediasi belum pernah dilakukan secara spesifik. Studi-studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada karyawan swasta atau PNS, sementara Babinsa memiliki karakteristik unik sebagai ujung tombak teritorial TNI AD yang menghadapi tantangan berbeda. Berangkat dari celah literatur tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) dampak remunerasi dan pengembangan karier terhadap motivasi, (2) pengaruh keduanya terhadap kinerja, (3) korelasi motivasi terhadap kinerja, serta (4) efektivitas motivasi dalam memediasi pengaruh remunerasi dan pengembangan karier terhadap kinerja anggota Babinsa?

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia karena menggambarkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup perilaku, tindakan, kualitas pelaksanaan tugas, dan pencapaian target yang telah ditetapkan organisasi. Davidescu et al. (2020) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan Borman (2004) menempatkan perilaku individu sebagai bagian penting dalam efektivitas organisasi. Dalam konteks personil Babinsa, kinerja dapat dipahami melalui kemampuan menyusun dan melaksanakan rencana kerja, mengikuti arahan atasan, memberikan pelayanan, mempertahankan kualitas kerja, serta mencapai target tugas. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu dan berbagai faktor organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Remunerasi merupakan salah satu faktor organisasi yang secara teoritis dapat memengaruhi motivasi dan kinerja. Remunerasi mencakup imbalan yang diterima individu sebagai konsekuensi dari kontribusinya kepada organisasi, baik dalam bentuk gaji, insentif,

tunjangan, fasilitas, maupun bentuk penghargaan lainnya. Devers et al. (2008) menjelaskan bahwa sistem kompensasi merupakan bagian dari mekanisme organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap kontribusi individu, sedangkan Schreiner (2018) menunjukkan keterkaitan sistem remunerasi dan penghargaan dengan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, remunerasi direpresentasikan melalui gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, dan TPK. Remunerasi yang dipersepsikan sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan dapat memberikan dorongan bagi individu untuk mempertahankan atau meningkatkan usaha kerja. Sejumlah penelitian juga menemukan hubungan positif antara remunerasi dan kinerja, antara lain Baba (2015), Balogun dan Omotoye (2020), Gustika (2013), serta Muogbu (2013). Oleh karena itu, remunerasi secara konseptual dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang mendukung peningkatan motivasi dan kinerja personil.

Pengembangan karir merupakan aspek lain dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kesempatan individu untuk mengembangkan kemampuan, tanggung jawab, posisi, dan jenjang pekerjaan. McDonald dan Hite (2005) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan bagian penting dari human resource development karena menghubungkan kebutuhan perkembangan individu dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui pendidikan, promosi, peningkatan pengalaman, pembinaan, pelatihan, dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar (Khan et al., 2015; Zin et al., 2013). Dalam penelitian ini, pengembangan karir diukur melalui promosi, pendidikan, masa kerja, pangkat dan golongan, serta jabatan. Kesempatan berkembang dalam organisasi dapat memberikan arah dan tujuan bagi individu sehingga mendorong keterlibatan dan usaha kerja yang lebih besar. Hubungan tersebut didukung oleh penelitian Isbandi et al. (2018), Katharina dan Dewi (2020), serta Veronica et al. (2021) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara pengembangan karir dan kinerja.

Motivasi kerja menjelaskan kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku tertentu dalam pekerjaan. Borah (2021) dan Filgona et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi dapat berasal dari dorongan internal maupun interaksi individu dengan lingkungan kerja. Deci dan Gagne (2005) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan alasan yang mendasari individu dalam melakukan aktivitas kerja, sedangkan Hackman dan Oldham (1976) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat memengaruhi kondisi psikologis dan motivasi individu. Dalam penelitian ini, motivasi direfleksikan melalui keinginan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, kesesuaian tugas dengan kemampuan, inisiatif, kerja sama tim, dan pengorbanan. Remunerasi dan pengembangan karir dapat menjadi faktor yang membentuk motivasi

karena keduanya memberikan penghargaan sekaligus perspektif mengenai perkembangan individu dalam organisasi. Temuan Mahmud et al. (2018) menunjukkan keterkaitan remunerasi, motivasi, dan kinerja, sedangkan Manggis et al. (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berhubungan dengan motivasi dan kinerja.

Motivasi selanjutnya memiliki hubungan teoritis dengan kinerja karena motivasi menentukan tingkat usaha dan arah perilaku individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu yang memiliki kemampuan memadai belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak memiliki dorongan yang cukup untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam pelaksanaan tugas. Bashir et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi berperan dalam hubungan antara kondisi kerja dan kinerja, sedangkan Joseph (2015), Kuswati (2020), dan Sulila (2019) menemukan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Dalam konteks Babinsa, motivasi menjadi penting karena pelaksanaan tugas menuntut konsistensi, inisiatif, kerja sama, kepatuhan terhadap arahan, dan pencapaian target. Dengan demikian, motivasi dapat menjadi mekanisme psikologis yang mengubah dukungan organisasi dalam bentuk remunerasi dan pengembangan karir menjadi usaha kerja yang kemudian tercermin dalam kinerja personil.

Hubungan remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja juga dapat dipahami secara simultan karena keduanya merepresentasikan bentuk dukungan organisasi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Remunerasi memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang telah diberikan, sedangkan pengembangan karir memberikan kesempatan dan perspektif mengenai perkembangan individu dalam organisasi. Allen dan Helms (2014) menunjukkan pentingnya praktik penghargaan dalam mendukung hasil organisasi, sementara Veronica et al. (2021) dan Katharina dan Dewi (2020) menunjukkan hubungan pengembangan karir dengan kinerja. Ketika kedua faktor tersebut mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung, individu dapat memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menjalankan tugas secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja, tetapi juga menguji hubungan keduanya dengan motivasi dan hubungan motivasi dengan kinerja. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif melalui analisis jalur.

Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa remunerasi, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja memiliki hubungan yang saling berkaitan, tetapi sebagian besar penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan, organisasi pemerintahan, atau konteks pekerjaan umum (Baba, 2015; Bashir et al., 2020; Isbandi et al., 2018; Katharina & Dewi,

2020). Berdasarkan kajian yang digunakan dalam naskah ini, penelitian yang secara khusus mengintegrasikan remunerasi dan pengembangan karir sebagai prediktor kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada personil Babinsa masih terbatas. Kesenjangan tersebut penting karena Babinsa memiliki karakteristik tugas dan lingkungan kerja yang berbeda dari karyawan perusahaan maupun pegawai organisasi sipil. Penelitian ini karena itu menempatkan remunerasi dan pengembangan karir sebagai variabel yang diduga memengaruhi motivasi dan kinerja, sementara motivasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang menjelaskan hubungan tidak langsung kedua variabel tersebut dengan kinerja personil Babinsa. Kerangka teoritis ini selanjutnya menjadi dasar pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antara remunerasi, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja personil Babinsa.

3. METODE PENELITIAN

Desain & Tempat Penelitian

Untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian di atas, maka desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Desain *ex post facto* dipilih karena penelitian ini tidak memberikan perlakuan pada subjek, melainkan mengukur variabel yang sudah terbentuk secara alami pada diri personil Babinsa. Variabel bebas (remunerasi dan pengembangan karir) telah terjadi sebelum penelitian dilakukan dan tidak dapat dimanipulasi oleh peneliti (Mathers et al., 2009). Selain itu, pemilihan pendekatan tersebut juga didasarkan pada alasan bahwa variabel remunerasi, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja sudah terbentuk secara alami pada diri personil dan tidak dapat dimanipulasi peneliti. Peneliti hanya mengukur keempat variabel tersebut setelah fenomena terjadi. Dengan kata lain, objek penelitian ini tidak dikenai tindakan karena variabel bebasnya telah terjadi sebelumnya dan tidak dapat dimanipulasi maupun dikenai perlakuan lebih lanjut seperti halnya dalam penelitian eksperimen (Stockton & Kerlinger, 1974).

Selain itu, tujuan penelitian kali ini adalah untuk mengungkap dan mengeksplorasi dampak remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Babinsa melalui variabel motivasi kerja. Lokasi penelitian ini adalah Kodim 0101/BS Banda Aceh dan Aceh Besar, Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Indonesia. Kodim (Komando Distrik Militer) merupakan satuan di bawah naungan Korem (Komando Resort Militer) yang berada pada setiap daerah tingkat II, yaitu daerah kota dan kabupaten di Indonesia.

Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini, peneliti telah menentukan jumlah populasi yaitu semua anggota Bintara Pembina Desa atau Babinsa yang berada pada Kodim 0101 di wilayah BS Banda Aceh dan wilayah Aceh Besar. Total jumlah anggota pada kedua satuan tersebut adalah 694 orang. Selanjutnya, peneliti melakukan proses penarikan sampel dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan rumus Slovin untuk menentukan berapa banyak jumlah sampel penelitiannya (Stephanie, 2003). Peneliti menetapkan 254 orang sebagai sampel penelitian berdasarkan perhitungan dengan rumus tersebut.

Instrumen

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti. Kuesioner ini terdiri atas empat variabel, yaitu variabel remunerasi, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja. Pada variabel remunerasi ada beberapa indikator yang digunakan, yaitu gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, dan TPK. Indikator pada variabel pengembangan karir mencakup: (1) promosi, (2) pendidikan, (3) masa kerja, (4) pangkat dan golongan, dan (5) jabatan sedangkan pada variabel motivasi adalah: (1) kualitas pekerjaan yang lebih baik, (2) tugas atau pekerjaan yang sesuai kemampuan, (3) tingginya inisiatif, (4) kerja-sama tim, dan (5) pengorbanan. Selanjutnya, untuk variabel kinerja atau endogen, peneliti juga telah menetapkan beberapa indikator, yaitu: (1) menyusun berbagai rencana kerja, (2) mengaktualisasikan rencana kerja, (3) mengikuti perintah atasan, (4) memberikan pelayanan yang terbaik, (5) kualitas kerja, dan (6) kemampuan mencapai target.

Peneliti mendesain angket dengan memberikan alternatif lima jawaban, dimulai dari sangat tidak setuju (STS) sampai dengan pilihan sangat setuju (SS). Skor yang diterapkan dalam pilihan jawaban angket ini bersifat positif. Artinya, respons pada pilihan jawaban STS sebesar 1 sedangkan pada SS sebesar 5. Sebelum digunakan, peneliti telah mengujicobakan kuesioner tersebut kepada sejumlah anggota Babinsa lainnya yang bukan tergolong dalam sampel penelitian dan memiliki karakteristik umum yang hampir sama dengan sampel penelitian. Dari uji reliabilitas tersebut dinyatakan bahwa kuesioner tersebut layak untuk digunakan dengan nilai sebesar: (1) 0.700 untuk variabel remunerasi, (2) 0,789 untuk pengembangan karir, (3) 0,687 untuk motivasi, dan (4) 0,697 untuk variabel kinerja. Dari uji tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terkategori reliabel karena skor alpha lebih besar dari 0,60 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Selain uji reliabilitas, instrumen penelitian ini juga diuji validitas dan normalitas datanya. Skor koefisien korelasi menunjukkan 0,138 yang berada di atas skor nilai kritis dari korelasi *product moment* (5%). Selanjutnya, pada uji normalitas, diperoleh skor *Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 1,341 dengan tingkat signifikan (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,055. Hasil dari uji normalitas tersebut menampilkan level signifikansi di atas 5% yang menunjukkan bahwa kedua variabel (baik variabel bebas maupun terikat) memiliki distribusi data yang normal.

Analisis Data

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan jenis teknik analisis data yang digunakan dalam studi kali ini. Teknik jenis ini merupakan bentuk pengembangan dari model *multiple linear regression* dengan beberapa kelemahan yang dimilikinya. Artinya, *path analysis* digunakan dengan tujuan untuk mengetahui kualitas kaitan antara beberapa variabel dalam penelitian ini yang telah ditetapkan dengan memperhatikan teori-teori yang relevan. Analisis jalur banyak digunakan oleh para peneliti karena kemampuannya dalam menentukan hubungan antara 3 variabel atau lebih (Kasyadi & Virgana, 2020; Meena et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1) Pengaruh Remunerasi dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi

Tabel 1. Pengaruh Renumerasi dan Pengembangan karir terhadap Motivasi

Nama Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t _{hitung}	Sig
	B	Beta		
Renumerasi (X ₁)	0.131	0.254	4.404	0.000
Pengembangan karir (X ₂)	0.222	0.374	6.486	0.000
R	= 0.521			
R ²	= 0.271			
F _{hitung}	= 46.650			
Sig,	= 0.000			
F _{tabel}	= 3.031			

Berdasarkan sajian pada Tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel remunerasi memperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,254. Nilai koefisien beta tersebut dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan aspek remunerasi sebanyak 1 satuan berarti dapat meningkatkan aspek motivasi kerja setiap anggota Babinsa sebesar 0,254 pada satuan skala

Likert. Selain itu, pada aspek pengembangan karir diperoleh nilai koefisien 0,374 yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan berdampak pada peningkatan juga pada aspek motivasi kerja sebesar 0,374 satuan pada skala Likert.

Selanjutnya, variabel remunerasi juga berpengaruh signifikan terhadap aspek motivasi kerja setiap anggota Babinsa secara positif berdasarkan dari hasil interpretasi Tabel 1. Hal ini diperoleh dari hasil uji yang disajikan pada Tabel 1 di atas yang menunjukkan skor signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($0\% < 5\%$). Selanjutnya, kondisi yang sama juga diperlihatkan oleh variabel pengembangan karir. Aspek pengembangan karir tersebut menunjukkan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($0\% < 5\%$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek remunerasi dan pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja anggota Babinsa baik pada anggota Kodim 0101/BS Banda Aceh maupun dari Aceh Besar.

2) Pengaruh Remunerasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Tabel 2. Pengaruh remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja

Nama Variabel	Unstandardized	Standardized	t _{hitung}	Sig
	ed Coefficients	d Coefficients		
	B	Beta		
Konstanta (a)	2.812		37.878	0.000
Remunerasi (X ₁)	0.156	0.463	9.539	0.000
Pengembangan Karir (X ₂)	0.147	0.379	7.814	0.000
R	= 0.695			
R ²	= 0.482			
F _{hitung}	= 116.968			
F _{tabel}	= 3.031			
Sig.	= 0.000			

Berdasarkan 2 di atas dapat diinterpretasikan bahwa aspek remunerasi dan pengembangan karir berdampak positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja Babinsa. Kondisi tersebut terkategori masuk pada tingkat signifikan karena dibuktikan dengan hasil nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($116,968 > 2,690$) pada tingkat signifikansi 0.000. Kondisi tersebut membuktikan bahwa aspek remunerasi dan aspek pengembangan karir berdampak terhadap kinerja anggota Babinsa secara bersama-sama. Di samping itu, besarnya pengaruh secara parsial dari variabel remunerasi dan pengembangan karir dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi, yaitu sebesar 0,482. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 48,2% variasi

pada variabel kinerja dipengaruhi oleh kedua variabel, sedangkan sisanya, yaitu 51,8%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel tersebut.

Tabel 3. Pengaruh Variabel Renumerasi dan Pengembangan Karir secara Parsial

Nama Variabel	Koefisien Beta	Sig	Keterangan
Renumerasi (X1)	0.463	0.000	Ha diterima
Pengembangan Karir (X2)	0.379	0.000	Ha diterima
R	= 0.695		
RSquare	= 0.482		

Hasil uji hipotesis terhadap variabel remunerasi menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja anggota Babinsa. Kondisi tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($0,1\% < 5\%$). Selanjutnya, dari Tabel 3 di atas juga dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien beta terhadap variabel remunerasi adalah sebesar 0,463. Dengan demikian, H_a diterima. Hasil uji lainnya menyatakan bahwa aspek pengembangan karir juga berdampak terhadap kinerja anggota Babinsa secara signifikan yang ditunjukkan dengan skor signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($2\% < 5\%$) serta skor koefisien beta adalah sebesar 0,379.

3) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Tabel 4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

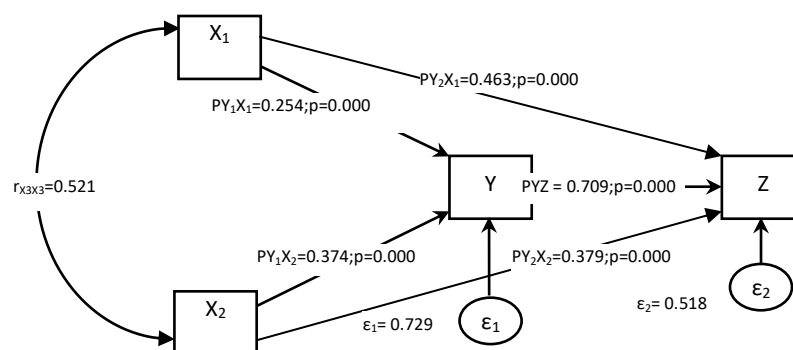
Nama Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t hitung	Sig
	B	Beta		
Motivasi Kerja (Y)	0.463	0.709	15.976	0.000
R	= 0.709	a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja b. Dependent Variable: Kinerja Babinsa		
RSquare	= 0.503			

Berdasarkan pada hasil pengujian pada hipotesis ke-3 menunjukkan fakta bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Babinsa pada Kodim 0101/BS Banda Aceh dan Aceh Besar, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ($0,1\% < 5\%$). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja

yang dimiliki Babinsa, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas di wilayah Kodim 0101/BS Banda Aceh dan Aceh Besar.

4) Pengaruh Tidak Langsung Remunerasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja melalui Motivasi Anggota

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui variabel motivasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel X berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan motivasi personil Babinsa. Dengan kata lain, semakin baik sistem remunerasi dan pengembangan karir yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Selain itu, remunerasi dan pengembangan karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Kodim 0101/BS Banda Aceh dan Aceh Besar.



Gambar 1. Hasil Estimasi Analisis Jalur

Berdasarkan hasil pengujian efek **mediasi** yang ditunjukkan pada Gambar 1, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 5\%$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu **memediasi** pengaruh remunerasi dan pengembangan karir terhadap aspek kinerja personil Babinsa. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi dan pengembangan karir tetap memberikan pengaruh positif terhadap kinerja personil Babinsa secara langsung demikian juga keberadaan motivasi kerja juga memperkuat hubungan tersebut. Berdasarkan klasifikasi variabel **mediator**, motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai **pure mediator**, yaitu variabel yang secara konseptual berperan sebagai moderator.

Pembahasan

Berdasarkan pada pemaparan dari hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari studi kali ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh variabel remunerasi dan variabel pengembangan karir melalui variabel motivasi terhadap kinerja personil Babinsa. Kinerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam organisasi karena berperan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang memiliki tingkat kinerja yang baik cenderung mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya serta berkembang secara berkelanjutan. Studi ini mengemukakan bahwa remunerasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Remunerasi dipandang sebagai faktor penting karena dapat menentukan keberhasilan organisasi melalui peningkatan motivasi kerja anggota, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mahmud et al., 2018).

Selain variabel remunerasi, ada variabel lainnya yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja personil Babinsa, yaitu aspek pengembangan karir. Hasil studi kali ini senada dengan temuan studi yang dikemukakan oleh Manggis et al. (2018). Pada studi tersebut dinyatakan bahwa variabel pengembangan karir memberikan dampak dalam peningkatan kinerja personil Babinsa. Ada beberapa studi sebelumnya yang memperkuat temuan studi tersebut yang telah mengklaim bahwa kinerja seseorang pada organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh adanya variabel pengembangan karir setiap karyawan (Isbandi et al., 2018; Katharina & Dewi, 2020). Harlie (2012) menegaskan bahwa variabel pengembangan karir memberikan kemudahan bagi para personil untuk bertindak dan berperilaku secara bertanggung jawab pada setiap jenjang karir ke depannya.

Berdasarkan temuan penelitian kali ini, dapat dikatakan bahwa variabel pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Babinsa. Hal ini disebabkan karena variabel pengembangan karir merupakan salah satu dari pendekatan formal yang banyak dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dalam menjamin setiap anggota maupun personilnya dengan menetapkan berbagai standar, seperti: (1) kualifikasi pendidikan maupun fisik, (2) keterampilan atau kemampuan, dan (3) pengalaman sesuai dengan kebutuhan organisasi (Kaseger, 2013). Bahkan, sebagian besar organisasi dapat menggunakan program pengembangan karir untuk membantu anggota merencanakan karir mereka dengan benar (Khan et al., 2015). Artinya, pengembangan karir dianggap sebagai usaha bersama antara anggota dan organisasi (Kibui et al., 2014).

Aspek pengembangan karir dinilai penting bagi perkembangan organisasi karena dapat membantu memberikan peluang dalam membatasi karyawan untuk *resign* (Simiyu, 2019). Bahkan, dengan program pengembangan karir, suatu institusi diprediksi dapat meningkatkan loyalitas para karyawannya. Selain itu, hasil penelitian lain mengklaim bahwa pengembangan karir berfungsi untuk membantu mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru (Kirk et al., 2000). Bahkan, Davis (2015) menegaskan bahwa ada 69% karyawan mundur dari pekerjaannya karena tidak adanya peluang dan pengembangan karir. Selain itu, studi tersebut juga menemukan fakta bahwa ada 51% pekerja mengalami penurunan komitmen dan keterlibatan kerja karena pihak organisasi tidak memberikannya peluang dan bimbingan karir.

Dalam proses pengembangan karir anggota, ada beberapa cara yang dapat diterapkan oleh organisasi. Beberapa penelitian menyebutkan ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengintervensi pengembangan karir karyawannya, seperti pelatihan, pembinaan, konseling, rotasi pekerjaan, cuti panjang, dan tugas-tugas singkat (Lai-Wan, 2001; Olorunsola, 2000; Raduan, 2002; Thamhain, 1992; Zin et al., 2013). Tidak jauh berbeda dengan beberapa strategi tersebut, Omotayo et al. (2014) dan Mishra & Sachan (2012) mengklasifikasikan beberapa variabel dalam pengembangan karir anggota, seperti keterampilan, pengalaman, promosi, nilai, pengakuan, dan penghargaan. Dari beberapa uraian tersebut, sudah dapat dipastikan bahwa aspek pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu institusi.

Selain variabel remunerasi dan pengembangan karir, ada satu variabel lain yang diindikasikan juga memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja personil Babinsa. Adapun variabel tersebut adalah variabel motivasi kerja yang dimiliki oleh para personil Babinsa. Motivasi digunakan sebagai variabel mediasi antara kedua variabel (remunerasi dan pengembangan karir) pada studi kali ini. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang secara tegas mengklaim bahwa variabel motivasi juga berdampak secara signifikan terhadap kinerja personil Babinsa (Dharma, 2017; Kuswati, 2020; Sulila, 2019). Seorang personil memiliki kecenderungan alami untuk memposisikan motivasi sebagai faktor penting untuk kepuasan dan kinerja karyawan (Bashir et al., 2020; Kiazad et al., 2019; Yuen et al., 2018).

Jika dikaitkan dengan teori motivasi, maka temuan penelitian ini sejalan dengan perkembangan teori motivasi selama ini. Teori motivasi menyatakan bahwa setiap individu akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dengan tujuan untuk melampaui apa yang ditargetkan (Hackman & Oldman, 1976). Selain untuk tujuan tercapainya kinerja, motivasi juga berkaitan dengan aspek lain yang tidak kalah pentingnya, yaitu pencapaian prestasi

kerja. Dengan kata lain, adanya motivasi harus dapat meminimalisasi jenis *work withdrawal* seperti: (1) terlalu banyak istirahat, (2) bergaul yang berlebihan, (3) aktivitas berkhayal dan lain-lain (Bashir et al., 2020; Hackman & Oldman, 1976).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pada dasarnya, studi kali ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi dampak variabel pemberian remunerasi dan variabel pengembangan karir terhadap variabel motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja personil Babinsa. Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan menjadi beberapa kesimpulan. Pertama, terdapat pengaruh variabel pemberian remunerasi dan variabel pengembangan karir terhadap peningkatan motivasi kerja personil Babinsa. Kedua, terdapat dampak variabel remunerasi dan variabel pengembangan karir terhadap kinerja personil Babinsa. Ketiga, terdapat indikasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja personil Babinsa dengan indikasi hasil pengukuran hasil nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Terakhir, terdapat dampak langsung maupun tidak langsung antara variabel remunerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran yang menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$.

Saran

Studi kali ini memiliki beberapa keterbatasan perlu juga dinyatakan pada artikel ini. Salah satunya adalah terbatasnya variabel X yang hanya menempatkan remunerasi dan pengembangan karir saja. Untuk selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk menambah variabel lain agar temuan penelitian semakin lengkap dan komprehensif. Selain itu, studi selanjutnya diharapkan dapat menjangkau lokus yang lain agar hasil penelitiannya dapat ditarik generalisasinya.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and transactional leadership as predictors of job satisfaction, commitment, perceived performance and turnover intention: Empirical evidence from Malakand Division, Pakistan. *Life Science Journal*, 11(5), 48–53.
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2014). Reward practices and organizational performance.

- Compensation & Benefits Review, 33(4), 74–80.
- Armstrong, G. S., Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between work-family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42(10), 1066–1082. <https://doi.org/10.1177/0093854815582221>
- Baba, A. (2015). Effect of remuneration and achievement motivation to be SAR center employee performance industries results plantation Makassar. *Journal of Economic and Sustainable Development*, 6(5), 217–224.
- Babagana, A., & Dungus, B. (2015). Staff remuneration and the performance of Ramat Polytechnic Maiduguri students from 1995 to 2011. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(5), 1–10.
- Balogun, A. R., & Omotoye, O. O. (2020). Remuneration and employee performance in Global Communication Limited, Lagos, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(2), 15–21.
- Bashaer, A., & Singh, S. (2017). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(12), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Borah, M. (2021). Motivation in learning. *Journal of Critical Reviews*, 8(2), 550–552.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Burns, L. R., & Alexander, J. A. (2020). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business Research: A Administration and Management*, 9(15), 134–137.
- Chelangat, Z., & Gachunga, H. (2016). Effect of reward management practices in organizational commitment in state corporation in Kenya: A case of KEFRI. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(20), 325–346.
- Cobuild, C. (2006). Collins COBUILD advanced learner's dictionary. Glasgow.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12, 1–53. <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 28–32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0066>
- Deci, E., & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Devers, C. E., McNamara, G., Wiseman, R. M., & Arrfelt, M. (2008). Moving closer to the action: Examining compensation design effects on firm risk. *Organization Science*, 19(4), 548–566. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0308>
- Dharma, Y. (2017). The effect of work motivation on employee performance with organizational citizenship behavior as intervening variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793>
- Drugau-Constantin, A. (2018). Non-employment work arrangements in digital labor marketplaces: Who's fooling who? *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 6(3), 136–142. <https://doi.org/10.22381/JSME6320185>
- Filgona, J., Sakiyo, J., Gwany, D. M., & Okoronka, A. U. (2020). Motivation in learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 10(4), 16–37. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v10i430273>
- Givens, R. J. (2011). The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 188–214.
- Gustika, R. (2013). Pengaruh pemberian remunerasi terhadap kinerja anggota Polri Polres Pasaman. *Elektronik Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 1(1), 22–31.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harlie, M. (2012). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860–867.
- Isbandi, T. B., Rivai, A., & Suharto, S. (2018). The effect of organizational culture and career development to employee performance through organizational commitment on

- Directorate of Export of Agriculture and Forestry Products Ministry of Trade. International Journal of Arts Humanities and Social Sciences Studies, 3(21).
- Joo, B. K. B., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316–326.
- Joseph, B. (2015). The effect of employee motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(5), 62–75. <https://doi.org/10.587/JPAPR2014.0300>
- Kaseger, R. G. (2013). Pengembangan karir dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Manado Square. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 906–916.
- Kasyadi, S., & Virgana, V. (2020). A path analysis of diagnosis of employee job performance: Implications of the education office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 70–77. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i1.16767>
- Katharina, L. P. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). The effect of career development on employee performance through work satisfaction as a variable of mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1).
- Khan, S. A., Rajasekar, J., & Al-Asfour, A. (2015). Organizational career development practice: Learning from an Omani company. *International Journal of Business and Management*, 10(9).
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315–1340. <https://doi.org/10.1177/0018726718806352>
- Kibui, A. W., Gachunga, H., & Namusonge, G. S. (2014). Role of talent management on employees retention in Kenya: A survey of state corporations in Kenya: Empirical review. *International Journal of Science and Research*, 3(2), 414–424.
- Kirk, J. J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace Planning*, 12(5), 205–216.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of work motivation on the employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 3(2).
- Mahmud, A., Hidayah, R., & Widhiastuti, R. (2018). Remuneration, motivation, and performance: Employee perspectives. *KnE Social Sciences*, 3(10), 68. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3119>

- Manaf, A. H. A., & Latif, L. A. (2014). Transformational leadership and job performance of SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 1–15.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The effect of career development and organizational culture to employee performance with motivation of work as intervening variable in cooperation in Denpasar village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(7).
- Mathers, N., Fox, N., & Hunn, A. (2009). Surveys and questionnaires. *The NIHR RDS for the East Midlands/Yorkshire & The Humber*.
- Matsuo, M. (2019). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review*, 48(1), 220–233. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0346>
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418–439. <https://doi.org/10.1177/1534484305281006>
- Meena, S., Girija, G., & Visagamoorthi, D. (2019). Influence of rewards and recognition on employees' motivation and job performance: Path analysis approach. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(12), 1–5. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i12/143047>
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377–395.
- Mishra, B., & Sachan, D. (2012). Career management: A key driver of performance and productivity. *International Journal of Management Research and Review*, 2(8), 1334–1341.
- Mitea, D. R. E. (2018). The expansion of digitally mediated labor: Platform-based economy, technology-driven shifts in employment, and the novel modes of service work. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 6(4), 7–13.
- Muogbu, U. S. (2013). The influences of motivation on employee's performance: A study of some selected firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134–151.
- Nica, E. (2018). Gig-based working arrangements: Business patterns, labor-management practices, and regulations. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(1), 100–105.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. In *Psychometric theory* (3rd ed., pp. 278–292). McGraw-Hill.
- Olorunsola, R. (2000). Job rotation in academic libraries: The situation in Nigerian university library. *Library Management*, 21(2), 94–98.
- Omotayo, A., Esther, A., & Ibiyinka, S. (2014). Career development as a determinant of organizational growth: Modelling the relationship between these constructs in the Nigerian banking industry. *American International Journal of Social Science*, 3(7), 67–76.
- Raduan, C. (2002). *Japanese style management abroad: The case of Malaysian subsidiaries*. Prentice Hall.
- Schreiner, L. (2018). The effects of remuneration and reward systems on employee motivation in Luxemburg. *EIKU-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement*.
- Shaughnessy, A. O. (2017). Employees are a company's greatest asset, they're your competitive advantage. Pappulo.
- Simiyu, B. K., & M. M. (2019). Influence of career development on employee commitment: A case study of Masinde Muliro University of Science and Technology. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 555–572.
- Sohail, B. A. (2014). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction: A case of education industry in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6).
- Stephanie, E. (2003). *Slovin's formula sampling techniques*. Houghton Mifflin.
- Stockton, R., & Kerlinger, F. N. (1974). *Foundations of behavioral research*. *American Educational Research Journal*, 11(3). <https://doi.org/10.2307/1162206>
- Sulila, I. (2019). The effect of discipline and work motivation on employee performance, BTPN Gorontalo. *International Journal of Applied Business & International Management*, 4(3), 121–131.
- Szabo-Balint, B. (2019). Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3–12. <https://doi.org/10.5937/straman1904003S>
- Thamhain, H. J. (1992). Developing the skills you need. *Research-Technology Management*, 35(2), 42–49.
- Veronica, R., Felistus, M., & Hannah, B. (2021). Career development and employee performance in Kenya Forestry Research Institute headquarters in Muguga, Kiambu County. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(4), 123–

137.

- Yildiz, S., Basturk, F., & Boz, I. T. (2014). The effect of leadership innovativeness on business performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: Examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job performance among employees in public sector in Istanbul: Examining the moderating role of emotional intelligence. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Zin, L. M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1), 135–148.