

PENGARUH *CAREER PATTERNS* TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*: PERAN MEDIASI *NEUTRALITY*

Said Mitra Setia Irawan¹, Adi Rahmat², Agus Seswandi³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: saidmitra@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 06, 2025

Revised 01 06, 2025

Accepted 01 06, 2025

Keywords:

Career Patterns

Organizational Performance

Neutrality

Social Exchange Theory

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 06 01, 2025

Direvisi 06 01, 2025

Diterima 06 01, 2025

Kata kunci:

Career Patterns

Organizational

Performance

Neutrality

Social Exchange Theory

Abstract

This study will analyze how career patterns applied in ASN organizations can affect their performance, and how neutrality can function as a mediator in the relationship. Through a better understanding of these dynamics, it is expected to provide useful insights for policy makers and organizational leaders in designing more effective strategies. The study is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of 7,036 ASN from Indragiri Hilir district with a sample in this study of 150 people using the heir method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that career patterns have a positive and insignificant effect on organizational performance (hypothesis 1 is rejected), career patterns are positive and significant on neutrality (hypothesis 2 is accepted), neutrality is positive and significant on organizational performance (hypothesis 3 is accepted) and career patterns have a positive and significant effect on organizational performance through neutrality (hypothesis 4 is accepted).

Abstrak

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pola karier yang diterapkan dalam organisasi ASN dapat memengaruhi kinerja mereka, serta bagaimana netralitas dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Melalui pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pembuat kebijakan dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah 7.036 ASN dari kabupaten Indragiri Hilir dengan sampel dalam penelitian ini adalah 150 orang dengan metode heir. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *career patterns* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational performance* (hipotesis 1 ditolak), *career patterns* positif dan signifikan terhadap *neutrality* (hipotesis 2 diterima), *neutrality* positif dan signifikan terhadap *organizational performance* (hipotesis 3 diterima) dan *career pattern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* melalui *neutrality* (hipotesis 4 diterima).

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pola karier yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Schmid, 2021). Pola karier yang jelas dan terstruktur memberikan arah dan tujuan bagi karyawan, memungkinkan mereka untuk meraih potensi maksimal di tempat kerja (De Vos & Meganck, 2016). Ketidakjelasan dalam pola karier dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang berpotensi menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Akkermans & Tims, 2017). Namun, hubungan antara pola karier dan kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor penting yang perlu dipertimbangkan adalah tingkat netralitas dalam lingkungan kerja. Netralitas di tempat kerja mencakup sikap objektif dan tidak memihak dalam pengambilan keputusan, yang dapat memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik di antara karyawan (Bakker & Van Woerkom, 2018).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa netralitas dapat berfungsi sebagai mediator antara pola karier dan kinerja organisasi (Peng, A. C., & Lin, 2016). Dengan adanya netralitas yang tinggi, pola karier yang diterapkan dapat diimplementasikan dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Ng & Feldman, 2014). Sebaliknya, dalam lingkungan yang tidak netral, pola karier yang baik sekalipun mungkin tidak dapat diterapkan dengan efektif, sehingga menghambat kinerja organisasi (Li, X., & Liang, 2016). Mengingat pentingnya hubungan antara pola karier, netralitas, dan kinerja organisasi, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pola karier terhadap kinerja organisasi dengan memperhatikan peran mediasi netralitas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi teori dan praktik manajemen sumber daya manusia serta memberikan wawasan yang berguna bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan pola karier yang efektif.

Menurut Hidayat, R., & Winarno (2020), reformasi birokrasi memiliki dampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN, terutama ketika didukung dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan teknologi digital. Mahmudi (2019) juga menyarankan penerapan sistem informasi manajemen untuk memperbaiki koordinasi antar unit di dalam organisasi ASN, yang dapat mempercepat transformasi birokrasi dan meningkatkan responsivitas terhadap tuntutan global. Peningkatan kompetensi ASN melalui pelatihan dan teknologi digital dianggap penting untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil. Pola karier yang tidak terstruktur dan kurangnya netralitas juga dapat mengarah pada fenomena 'burnout' di kalangan ASN. Karyawan yang merasa terjebak dalam jalur karier yang tidak memberikan peluang untuk pengembangan diri cenderung mengalami kelelahan emosional dan fisik (Schmid, 2021). Hal ini dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi dan mengganggu kontinuitas pelayanan publik. Meskipun banyak organisasi menyadari pentingnya pengembangan pola karier, tidak semua berhasil mengintegrasikannya secara efektif dalam budaya kerja mereka. Fenomena serupa terlihat di Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, di mana banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) merasa terbatas dalam mengembangkan karier. Berdasarkan survei internal dan wawancara lapangan, hanya sekitar 35% ASN yang merasa memiliki jalur karier yang jelas dan dukungan pengembangan yang memadai. Sebagian besar ASN menganggap proses promosi dan pengembangan karier kurang transparan, dengan kriteria yang tidak selalu disosialisasikan dengan baik, sehingga promosi lebih sering didasarkan pada senioritas daripada kompetensi.

Lebih lanjut, netralitas di tempat kerja berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pola karier. Netralitas memungkinkan karyawan untuk berfokus pada pengembangan diri mereka tanpa merasa tertekan oleh bias atau diskriminasi dalam pengambilan keputusan (Bakker, A. B., & Demerouti, 2016). Tanpa adanya netralitas, pola karier yang baik sekalipun dapat terhambat, yang dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa netralitas memiliki dampak signifikan terhadap hubungan antara pola karier dan kinerja organisasi (Lee, R. T., 2020). Terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai peran netralitas sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja, yang terlihat jelas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, khususnya dalam konteks promosi dan keputusan jalur karier ASN. Beberapa

ASN melaporkan persepsi bahwa promosi dan penilaian kinerja tidak sepenuhnya netral dan objektif, terkadang dipengaruhi oleh faktor non-kompetensi seperti kedekatan personal atau hubungan sosial.

Dalam survei internal, lebih dari 40% responden merasa ada tekanan atau bias dalam proses pengambilan keputusan terkait promosi, yang menimbulkan keraguan terhadap netralitas sistem karier. Hal ini berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja ASN, karena mereka yang merasa lingkungan kerja tidak netral cenderung kurang termotivasi untuk berkembang. Beberapa ASN bahkan enggan berpartisipasi dalam program pengembangan kompetensi atau mengambil inisiatif, khawatir usaha mereka tidak akan dihargai secara adil. Kondisi ini turut memengaruhi efektivitas pelayanan publik, karena ASN yang kurang termotivasi cenderung menunjukkan performa yang tidak optimal. Tanpa upaya memperkuat budaya netralitas dan keadilan dalam pengambilan keputusan, Pemda Indragiri Hilir akan sulit memaksimalkan potensi ASN mereka melalui pola karier yang efektif dan berorientasi pada kinerja.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam pelaksanaan kebijakan publik dan pengembangan negara. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, fenomena ketidakpuasan kerja di kalangan ASN semakin meningkat, yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Pola karier yang tidak jelas dan tidak terencana dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi di kalangan ASN, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi (Saha & Kumar, 2017). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ASN yang tidak memiliki pola karier yang baik cenderung mengalami kebosanan dan ketidakpuasan, yang dapat mengarah pada penurunan motivasi dan produktivitas (Lee, Y., & Raschke, 2016). Fenomena ini juga terlihat nyata di Kabupaten Indragiri Hilir, di mana banyak ASN merasa karier mereka terbatas akibat kurangnya dukungan struktural dan transparansi dalam jalur karier.

Berdasarkan survei internal, sekitar 60% ASN di wilayah tersebut menyatakan bahwa proses promosi dan pengembangan karier cenderung tidak transparan, dengan kriteria yang tidak disosialisasikan secara memadai. Beberapa ASN merasa bahwa promosi lebih sering didasarkan pada senioritas atau hubungan personal daripada pada kompetensi dan kinerja, sehingga ASN yang memiliki potensi dan kinerja baik tidak selalu mendapatkan kesempatan yang layak untuk berkembang. Selain itu, keterbatasan anggaran dan minimnya program pelatihan yang relevan di lingkungan Pemerintah Daerah juga menjadi hambatan.

Kondisi ini semakin diperburuk oleh fakta bahwa banyak program pelatihan yang diselenggarakan hanya bersifat formalitas dan kurang terkait dengan kebutuhan nyata ASN di lapangan. Akibatnya, ASN merasa kurang dipersiapkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan atau mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk posisi yang lebih tinggi. Ketidakpuasan ini berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja ASN, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. ASN yang merasa lingkungan kerja mereka tidak adil dan kurang mendukung cenderung menunjukkan performa yang tidak optimal, yang dapat menghambat efektivitas pelayanan publik. Fenomena ini menunjukkan bahwa tanpa adanya jalur karier yang jelas, transparan, dan dukungan penuh dari pemerintah daerah, sulit bagi ASN di Kabupaten Indragiri Hilir untuk mencapai potensi optimal dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Hubungan antara pola karier dan kinerja organisasi telah banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir, dengan banyak studi menunjukkan bahwa pola karier yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan kinerja karyawan dan, pada gilirannya, kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Yang, J., & Huang (2019), individu yang memiliki pola karier yang terencana lebih cenderung merasa puas dan termotivasi, yang berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Penelitian oleh Hu, Y. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karier yang efektif di kalangan pegawai negeri dapat meningkatkan hasil kinerja individu dan organisasi, menekankan pentingnya manajemen karier dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Selanjutnya, penelitian oleh Dufour, S (2022) menekankan bahwa keterlibatan dalam proses pengembangan karier dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga memperkuat hubungan antara pola karier dan kinerja. Namun, meskipun hubungan ini diakui, masih ada kekurangan pemahaman tentang bagaimana netralitas berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, terutama dalam konteks organisasi publik (Bakker, A. B., & Demerouti, 2016).

Netralitas, yang mencakup sikap objektif dalam pengambilan keputusan dan interaksi antar rekan kerja, memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Bakker, A. B., & Demerouti, 2016). Sementara pola karier dan kinerja organisasi telah diteliti secara terpisah, terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai peran netralitas dalam menghubungkan kedua variabel tersebut. Penelitian oleh Bakker dan Demerouti (2017) mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang netral dan tidak bias dapat memperkuat hubungan antara pola karier dan kinerja karyawan. Menurut Lee et al. (2020), netralitas dalam interaksi di tempat kerja sangat penting untuk menciptakan kepercayaan dan kolaborasi di antara karyawan. Namun, masih sedikit studi yang mengeksplorasi bagaimana netralitas dapat mempengaruhi dinamika ini di sektor publik, terutama dalam konteks ASN yang sering kali dihadapkan pada tantangan politik dan birokrasi yang kompleks.

Kesenjangan ini menjadi penting untuk diatasi, mengingat bahwa penciptaan lingkungan kerja yang netral dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wang et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan menyelidiki bagaimana pola karier, kinerja organisasi, dan netralitas saling terkait dan berinteraksi satu sama lain, memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia di lingkungan publik. Penelitian menunjukkan bahwa ASN yang memiliki pola karier yang jelas dan merasa didukung dalam pengembangan diri lebih cenderung untuk tetap berkomitmen pada organisasi (Rosen, C. C., 2017).

Dengan mempertimbangkan fenomena-fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh pola karier terhadap kinerja organisasi dengan memperhatikan peran mediasi netralitas. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pola karier yang diterapkan dalam organisasi ASN dapat memengaruhi kinerja mereka, serta bagaimana netralitas dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Melalui pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pembuat kebijakan dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- Apakah *career patterns* berpengaruh terhadap *organizational performance*.
- Apakah *career patterns* berpengaruh terhadap *neutrality*.
- Apakah *neutrality* berpengaruh terhadap *organizational performance*.
- Apakah *career patterns* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *neutrality*.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career patterns* terhadap *organizational performance*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career patterns* terhadap *neutrality*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis *job satisfaction* terhadap *organizational performance*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career patterns* terhadap *organizational performance* melalui *neutrality*.

2. TELAAH PUSTAKA

Social Exchange Theory

Teori pertukaran ini sendiri lebih bersifat ekologis dimana adanya pengaruh lingkungan terhadap perilaku aktor serta pengaruh aktor terhadap lingkungannya (Mighfar, 2015). Teori ini merupakan akar dari teori pertukaran yang dinamakan behaviorisme, dimana hubungan tadi merupakan dasar dari *operant condition* (Ritzer, George dan Douglas, 2004 dalam Mighfar, 2015). Sudut pandang Pertukaran Sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangkan

pengorbanannya dari penghargaan yang diterima (Mighfar, 2015). Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "*distributive justice*" - aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi.

Career Patterns

Career patterns atau pola karier merujuk pada jalur, tahapan, dan pengalaman yang dilalui individu dalam pengembangan kariernya sepanjang hidup. Menurut Super (2015), *career patterns* adalah hasil dari interaksi antara faktor pribadi dan sosial, serta keputusan yang dibuat individu selama siklus hidup kerjanya. Arthur dan Rousseau (2014) dalam Nilawati et al. (2023) menekankan bahwa pola karier dapat dilihat sebagai sebuah proses dinamis yang melibatkan berbagai pengalaman kerja dan peran yang beragam dalam konteks sosial dan organisasi yang berbeda. Selain itu, (Baruch, 2006) dalam Nilawati et al. (2023) menyatakan bahwa *career patterns* mencakup aspek mobilitas karier baik secara horizontal (berpindah pekerjaan dalam bidang yang sama) maupun vertikal (kenaikan posisi), yang masing-masing dipengaruhi oleh faktor individu seperti pendidikan, keterampilan, dan motivasi, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi.

Dalam penelitian ini dimensi dan indikator dari *career patterns* menurut Ivancevich & Konopaske (2013) dalam Kadir et al. (2024) yang menjadi tolak ukur, terdiri dari:

a. *Promotion*

- *I feel that the promotion system in this company is fair and transparent. My leader is a man upholds organizational values.*
- *Promotion is one of the main factors that motivates me to excel in my work.*
- *The company provides sufficient training programs to prepare me for higher positions.*
- *I believe that consistently good performance will lead to promotion.*

b. *Rotation*

- *Job rotation has helped me develop various skills relevant to my work.*
- *I feel comfortable and ready to be placed in different positions according to the company's needs.*
- *My supervisor has provided adequate support throughout the job rotation process.*

c. *Demotion*

- *The company has provided clear information about the possibility of demotion and the steps that need to be taken.*
- *Demotion makes me feel less motivated to work.*

Neutrality

Konsep *neutrality* sering kali diartikan sebagai keadaan di mana seseorang, kelompok, atau negara tidak memihak atau terlibat dalam konflik atau perselisihan antara pihak-pihak yang bertikai. Menurut Kymlicka (2013) dalam Kadir et al. (2024), *neutrality* dapat diartikan sebagai posisi yang tidak berpihak atau bersikap adil terhadap semua ideologi atau pandangan hidup dalam konteks kebijakan publik. Hal ini bertujuan untuk menjaga keadilan dalam lingkungan masyarakat yang beragam. Selain itu, Sementara itu, Rawashdeh et al. (2020) memandang *neutrality* sebagai komponen penting dalam prinsip keadilan yang menjamin agar institusi-institusi sosial tidak memihak pada preferensi tertentu, melainkan mempromosikan kebebasan dan kesetaraan.

Menurut De Vries (1996) dalam Kadir et al. (2024) dimensi dan indikator *neutrality* terdiri dari :

a. *Impartiality*

- *I am sure that the civil servants in this institution do not side with any particular group or interest.*
- *All citizens receive equal and fair treatment from the civil servants.*
- *Decisions made by the civil servants are based on facts and objective considerations.*

b. *Reputation*

- *The public has high trust in the integrity and professionalism of the civil servants.*
- *This institution has a positive image in the eyes of the public*

- *Information regarding the activities and decisions of this institution is conveyed openly and transparently to the public.*
- c. *Accountability*
 - *The civil servants are responsible for the actions and decisions they take. Increase morale*
 - *The civil servants can be held accountable by the public for their Discipline in the implementation of work*
 - *The civil servants are open to criticism and input from the public*

Organizational Performance

Organizational performance atau kinerja organisasi merujuk pada seberapa efektif suatu organisasi mencapai tujuannya dalam berbagai aspek, termasuk finansial, operasional, dan kesejahteraan karyawan. Menurut Deci et al. (2017), *organizational performance* dapat diukur dari tiga dimensi utama: kinerja keuangan, kinerja produk atau jasa, serta pengaruhnya terhadap karyawan dan masyarakat. Sementara itu, Neely et al. (2005) dalam Khan et al (2023) mendefinisikan *organizational performance* sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif, serta beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Kaplan, R. S., & Norton (2016) melalui konsep *Balanced Scorecard* menekankan bahwa kinerja organisasi harus dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang semuanya saling berkaitan dalam menciptakan nilai jangka panjang.

Menurut Kaplan & Norton (2010) dalam Kadir et al. (2024) dimensi dan indikator *organizational performance* terdiri dari :

- a. *Customer satisfaction*
 - *Overall, I am satisfied with the quality of service provided by this institution.*
 - *The service process at this institution is relatively fast and efficient.*
 - *Staff at this institution are friendly and helpful in solving my problems.*
 - *I find it easy to access the services provided by this institution.*
- b. *Competence of public servants*
 - *Staff at this institution have sufficient expertise to handle their tasks.*
 - *Staff at this institution demonstrate a high level of professionalism in their work.*
 - *Staff at this institution are able to communicate well and clearly.*
- c. *Innovation*
 - *This institution is active in implementing information technology to improve service quality.*
 - *This institution often develops new products or services to meet the needs of the community.*
 - *This institution is able to adapt quickly to changes in the environment.*
- d. *Finance*
 - *There is no This institution uses the budget efficiently and effectively.*

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisioner.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian sampai pada kesimpulan.. Pada penelitian ini, 7.036 ASN dari kabupaten Indragiri Hilir terlibat. Baik jumlah dan karakteristik populasi terdiri dari sampel. Jika populasi besar dan peneliti tidak memiliki dana, tenaga, atau waktu yang cukup untuk mempelajari semua aspeknya, maka sampel yang diambil dari populasi itu tidak dapat digunakan (Sugiyono, 2015). Karena keterbatasan waktu yang digunakan maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kategori *non-probability sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel non-probabilitas yang dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang mengandung elemen tertentu yang akan diambil. Sampel penelitian ini memenuhi kriteria untuk menjadi ASN selama minimal dua tahun di kabupaten Indragiri Hilir.

Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (imam Ghozali, 2008). Menurut Hair et al. (2017) mengemukakan bahwa penentuan jumlah sampel yang *representative* adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{Jumlah Indikator} \times 5 \\ &= 29 \times 5 = 145\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas didapat jumlah sampel minimum menggunakan 145 responden digenapkan 150 responden. Alasan mengambil pilihan dikalikan 5 karena, jika kali lebih dari 5 penulis khawatir dengan keterbatasan waktu penelitian.

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket untuk mengumpulkan data. Ada dua jenis pertanyaan yang diberikan kepada peserta: tertutup dan terbuka. Peneliti memberikan pilihan kepada peserta untuk memilih satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Mereka yang menerima jenis pertanyaan terbuka diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban mereka sesuai dengan persepsi atau perasaan mereka sendiri. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencakup pertanyaan identitas responden, yang mencakup pertanyaan tentang data diri responden. Bagian kedua mencakup pertanyaan variabel, yang mencakup pernyataan tentang variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih metode skala likert 7 poin, yaitu dari skala tiga hingga sebelas, dengan skala tujuh yang paling sering digunakan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur pertanyaan tertutup. Skala likert ini terdiri dari 1 hingga 7. Selanjutnya, responden akan menghadapi kesulitan untuk membedakan setiap poin dari skala jika diberikan skala Likert bernilai 9 atau 13 poin. Selain itu, analisis data akan menjadi lebih sulit (Hair et al., 2010).

Analisis SEM-PLS

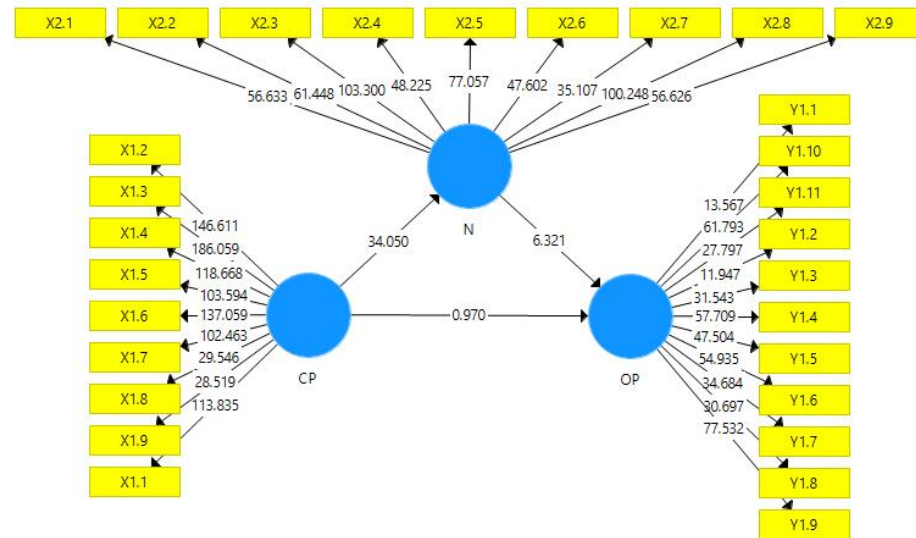
Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam model struktural, Chin mengatakan bahwa variabel laten endogen memiliki hasil R² sebesar 0,67 ke atas. Ini menunjukkan bahwa variabel eksogen (yang mempengaruhi) memiliki pengaruh terhadap

variabel endogen (yang dipengaruhi). Hasil antara 0,33 dan 0,67 termasuk dalam kategori sedang, dan hasil antara 0,19 dan 0,33 termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 1. Bootstrapping Smart PLS 3.29

Sumber: Data Olahan, 2024

Pengaruh *digital transformation* terhadap *human resource management* memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 17,863, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 0,774 dalam pengaruh *digital transformation* terhadap *innovative work behavior*. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

Hasil pengujian Inner Model, yang juga dikenal sebagai model struktural, yang mencakup output r-segi panjang, koefisien parameter, dan t-statistik, digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, nilai t-statistik, dan nilai p, Anda dapat menentukan apakah hipotesis tertentu dapat diterima atau tidak. Software SmartPLS 32.9 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value <0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif (I. Ghozali, 2014) . Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 1

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Career Patterns</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,110	0,107	0,970	0,332	Ditolak
<i>Career Patterns</i> > <i>Neutrality</i>	0,914	0,912	34,050	0,000	Diterima
<i>Neutrality</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,731	0,732	6,321	0,000	Diterima
<i>Career Patterns</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,668	0,668	6,059	0,000	Diterima

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Neutrality > Organizational Performance</i>					

Sumber: Data olahan 2024

Pembahasan

Career pattern dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada pola pengelolaan jalur karier karyawan yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan evaluasi perjalanan karier seseorang dalam organisasi. Career pattern tidak hanya melibatkan promosi ke posisi yang lebih tinggi, tetapi juga mencakup lateral *movement* (perpindahan horizontal antar posisi), rotasi kerja, serta peluang untuk memperluas atau memperdalam keterampilan dan tanggung jawab. Dalam konteks manajemen SDM, *career pattern* berfungsi sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini dilakukan dengan mengintegrasikan aspirasi karier karyawan dengan kebutuhan organisasi, menciptakan keseimbangan antara kepuasan individu dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, career pattern yang dirancang dengan baik juga berperan dalam meningkatkan motivasi, retensi, dan kinerja karyawan, karena mereka merasa memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam kariernya.

Dalam penelitian ini, hubungan *career patterns* oleh responden dalam penelitian ini ditemukan indikator “organisasi telah memberikan informasi yang jelas tentang kemungkinan penurunan jabatan dan langkah-langkah yang perlu diambil” hasil ini menunjukkan betapa pentingnya transparansi dalam pengelolaan pola karier. Informasi yang jelas terkait dengan konsekuensi dan peluang dalam jalur karier memberikan rasa kepercayaan kepada pegawai terhadap sistem yang diterapkan oleh organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa komunikasi yang terbuka dan terstruktur mengenai kebijakan karier dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan rasa aman pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dipilihnya indikator ini menjadi nilai tertinggi dalam variabel menunjukkan betapa pentingnya keterbukaan organisasi dalam memberikan arahan yang konkret mengenai perkembangan karier. Transparansi ini tidak hanya memberikan panduan kepada pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adil dan profesional. Pegawai yang memahami konsekuensi dan langkah-langkah yang harus diambil cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, karena merasa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan mereka.

Neutrality adalah prinsip yang menekankan sikap tidak memihak, objektivitas, dan integritas dalam menjalankan tugas dan fungsi, tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, kelompok, atau tekanan eksternal. Neutrality memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan didasarkan pada aturan, kebijakan, serta kepentingan organisasi secara keseluruhan, bukan atas dasar preferensi subjektif atau politis. Dalam konteks organisasi pemerintahan *neutrality* memiliki peran yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Pegawai pemerintah diharapkan dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan adil, tanpa bias terhadap partai politik, kelompok tertentu, atau kepentingan pribadi. Neutrality juga mencakup pengelolaan sumber daya yang transparan dan akuntabel, seperti anggaran, pengambilan keputusan berbasis data, serta penyediaan layanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Pada variabel *neutrality* Indikator dengan pernyataan “keputusan yang dibuat oleh para pegawai negeri sipil didasarkan pada fakta dan pertimbangan yang objektif” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa responden merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pegawai negeri sipil lebih bersifat objektif dan didasarkan pada pertimbangan yang rasional serta fakta yang ada. Hal ini mencerminkan tingkat kepercayaan yang cukup tinggi dari responden terhadap integritas proses pengambilan keputusan di lembaga tersebut, di mana mereka merasa bahwa keputusan yang diambil tidak dipengaruhi oleh faktor subjektif atau kepentingan pribadi. Dengan demikian, para pegawai negeri sipil di lembaga ini dianggap mampu menjaga objektivitas dan profesionalisme dalam tugas mereka.

Pada variabel *organizational performance* Indikator dengan pernyataan “ lembaga ini menggunakan anggaran secara efisien dan efektif” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa responden menilai lembaga ini berhasil dalam mengelola anggaran dengan cara yang optimal, sehingga sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan lembaga dalam pengelolaan keuangan, yang diyakini dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan penggunaan anggaran yang efisien dan efektif, lembaga ini dipandang mampu memberikan hasil yang signifikan dalam operasionalnya, meskipun ada area lain yang masih perlu diperbaiki.

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *career patterns* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *neutrality*. Hal ini menunjukkan bahwa pola karier yang jelas, transparan, dan adil dapat meningkatkan netralitas pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Neutrality berperan sebagai mekanisme mediasi yang memastikan bahwa keputusan dan tindakan pegawai tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, melainkan berfokus pada tujuan organisasi. Hasil ini juga menegaskan bahwa pengelolaan karier yang baik, seperti memberikan arahan yang jelas dan peluang pengembangan yang adil, menciptakan rasa kepercayaan di antara pegawai terhadap sistem organisasi. Ketika pegawai merasa organisasi menerapkan prinsip netralitas dengan baik, mereka cenderung bekerja secara lebih profesional, objektif, dan efisien, sehingga menghasilkan peningkatan dalam kualitas layanan dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, hubungan antara *career patterns*, *neutrality*, dan *organizational performance* menggambarkan pentingnya tata kelola sumber daya manusia yang mendukung integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Keberhasilan dalam membangun jalur karier yang berintegritas tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja individu, tetapi juga mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Studi ini memiliki dampak teoritis dan praktis, dan menemukan bahwa pimpinan perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk membuat strategi yang lebih baik.

a. Rendahnya Kenyamanan dan Kesiapan ASN dalam Penempatan Posisi

Pernyataan "Saya merasa nyaman dan siap untuk ditempatkan di berbagai posisi sesuai dengan kebutuhan organisasi" mendapatkan penilaian terendah. Hal ini menunjukkan bahwa ASN merasa kurang nyaman dan tidak siap ditempatkan pada posisi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketidaksiapan ini bisa disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang relevan, minimnya pemahaman mengenai manfaat rotasi jabatan, serta ketidakjelasan dalam kebijakan penempatan.

b. Ketidakpercayaan terhadap Netralitas ASN

Pernyataan "Saya yakin bahwa pegawai negeri sipil di lembaga ini tidak berpihak pada kelompok atau kepentingan tertentu" juga menerima penilaian terendah. Ketidakpercayaan ini menggambarkan adanya persepsi bahwa ASN mungkin terlibat dalam keputusan yang tidak netral, atau ada pengaruh kelompok tertentu yang mempengaruhi keputusan yang diambil dalam organisasi.

c. Rendahnya Kepuasan terhadap Kualitas Layanan yang diberikan Pemerintah

Pernyataan "Secara keseluruhan, saya puas dengan kualitas layanan yang diberikan oleh lembaga ini" mendapatkan penilaian terendah, yang menunjukkan bahwa ASN merasa kualitas layanan yang diberikan oleh lembaga pemerintahan belum optimal. Hal ini bisa disebabkan oleh proses layanan yang lambat, kurang efisien, atau kurangnya inovasi dalam pelayanan publik.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan suatu kontribusi yang berharga bagi studi ilmu manajemen, khususnya pada kajian topik *organizational performance*. Studi ini merupakan upaya untuk menguji bagaimana *career patterns* yang ada mempengaruhi *neutrality* dan memberikan dampak pada *organizational performance*. Juga berusaha untuk memastikan efek dari peran mediasi *neutrality*. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak pemerintahan dalam mendesain strategi untuk mencegah melemahnya *organizational performance*. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa:

- a. *Career patterns* tidak berpengaruh terhadap *organizational performance*, responden cenderung untuk menganggap bahwa pola karir yang dimiliki tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Mereka mungkin merasa bahwa faktor-faktor lain, seperti kebijakan manajerial atau kondisi eksternal, lebih mempengaruhi kinerja organisasi daripada jalur karir individu.
- b. *Career patterns* berpengaruh terhadap *neutrality*, responden cenderung untuk memahami bahwa pola karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan independensi dan objektivitas mereka dalam mengambil keputusan. Dengan adanya jalur karir yang jelas, ASN dapat merasa lebih terjamin dalam posisi mereka tanpa terpengaruh oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.
- c. *Neutrality* berpengaruh terhadap *organizational performance*, responden cenderung untuk berkeyakinan bahwa netralitas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Ketika ASN dapat menjaga independensi dan objektivitas, keputusan yang diambil lebih adil dan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.
- d. *Career patterns* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *neutrality*, untuk menyadari bahwa pola karir yang baik dapat menciptakan ruang untuk menjaga netralitas dalam pengambilan keputusan, yang kemudian berdampak positif pada kinerja organisasi. Ketika ASN merasa memiliki jalur karir yang jelas dan objektif, mereka lebih mungkin untuk bertindak secara profesional dan tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *career patterns* untuk membentuk *organizational performance*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *career patterns* dan *organizational performance*.

Peneliti ingin memberikan beberapa rekomendasi melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Pada variabel *career patterns*, rendahnya kenyamanan dan kesiapan ASN dalam penempatan posisi. Sebagai solusi, pemerintah perlu merancang program pengembangan kompetensi yang dapat meningkatkan kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan berbagai posisi. Program pelatihan rotasi jabatan sangat penting untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya penempatan posisi yang fleksibel dalam mendukung pengembangan karier ASN. Selain itu, kebijakan penempatan yang transparan dan berbasis komunikasi yang jelas dapat membantu ASN memahami tujuan penempatan yang dilakukan. Dengan ini, ASN diharapkan bisa merasa lebih nyaman dan siap menghadapi berbagai penugasan yang diberikan.
- b. Pada variabel *neutrality*, masalah ketidakpercayaan terhadap netralitas ASN. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah perlu meningkatkan transparansi dan pengawasan terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil oleh ASN. Implementasi sistem pengawasan yang lebih ketat, baik internal maupun eksternal, sangat penting untuk memastikan bahwa setiap keputusan diambil dengan dasar kepentingan publik dan bukan berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Selain itu, pemerintah perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan mengenai etika profesional dan netralitas ASN, agar mereka memahami pentingnya menjaga integritas dalam setiap tindakan dan keputusan yang mereka ambil.
- c. Pada variabel *organizational performance*, rendahnya kepuasan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah. Untuk meningkatkan kualitas layanan, pemerintah perlu memanfaatkan teknologi digital guna mempercepat proses administrasi dan meningkatkan transparansi. Penggunaan sistem digital untuk layanan publik akan membantu mempercepat waktu respon dan meningkatkan efisiensi dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Selain itu, pemerintah harus menyediakan pelatihan pelayanan pelanggan bagi petugas layanan publik agar dapat meningkatkan kualitas interaksi dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.
- d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan *organizational performance* seperti *organizational learning culture*, *work engagement* dan *organizational support*. Untuk populasi selanjutnya dapat menggunakan generasi Y.

- e. Selain *career patterns* yang dirasakan oleh ASN harus baik, pentingnya *neutrality* juga memberikan dampak menguatkan *organizational performance* yang ada, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan *career patterns* dan *neutrality* sehingga *organizational performance* dapat lebih baik dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya dengan baik.

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

- a. Pada Penelitian ini hanya menggunakan variabel *career patterns* dan *neutrality* dalam menentukan metode *organizational performance*.
- b. Penelitian ini hanya berfokus pada ASN yang ada pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195.
- [2] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. 22(September 2018), 273–285.
- [3] Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- [4] Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- [5] De Vos, A., & Meganck, A. (2016). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45–60.
- [6] De Vries, M. S. (1996). Democracy and the neutrality of Public Bureaucracy. In *Democratization and Bureaucratic Neutrality* (pp. 78–106). Springer.
- [7] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- [8] Dufour, S., et al. (2022). The Influence of Career Development on Employee Performance: A Systematic Review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–22.
- [9] Ghozali, imam. (2008). *Structural Equation Modelling, Edisi II*. Universitas Diponegoro.
- [10] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [11] Hair et al. (2017). *A Primer on Partial Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2 th edition*. SAGE.
- [12] Hidayat, R., & Winarno, W. (2020). Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*.
- [13] Hu, Y., et al. (2021). Career Development and Job Performance in Public Sector: The Role of Employee Engagemen. *Public Personnel Management*, 50(4), 506-526.
- [14] Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- [15] Kadir, A., Zuada, L. H., & Arsyad, M. (2024). The relationships amongst career patterns, neutrality and organizational performance: the case of local government organizations in South Konawe District, Indonesia. *Public Administration and Policy*, 27(1), 102–117. <https://doi.org/10.1108/PAP-01-2023-0003>
- [16] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Press*.
- [17] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- [18] Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Nisar, H. G., Ali, A., & Zada, S. (2023). The positive side of

- overqualification: examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 993–1015. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0111>
- [19] Lee, R. T., et al. (2020). The Role of Workplace Neutrality in Employee Performance: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 112, 109–119.
- [20] Lee, Y., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and job satisfaction: The role of career development and job clarity. *Journal of Management and Organization*, 22(6), 791–807.
- [21] Li, X., & Liang, J. (2016). Perceived organizational support, organizational commitment and individual performance: The moderating role of neutrality. *Journal of Business Research*, 69(9), 3386–3391. <https://doi.org/DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.018>.
- [22] Mahmudi, M. (2019). Digital Transformation in Public Administration: The Role of Information Systems. *Journal of Public Affairs*.
- [23] Mighfar, S. (2015). Social exchange theory: Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- [24] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- [25] Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Community embeddedness and work outcomes: The mediating role of organizational embeddedness. *Human Relations*, 67(1), 71–103.
- [26] Nilawati, L., Silalahi, E. E., & Sulistyaningsih, E. (2023). Pengukuran dimensi karier protean dan boundaryless: kombinasi atau implikasi. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 15(1), 265–279.
- [27] Peng, A. C., & Lin, H. E. (2016). Linking career growth opportunities to employee turnover intention: The mediating role of perceived organizational support and affective commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 139–153. <https://doi.org/DOI: 10.1016/j.jvb.2016.03.001>.
- [28] Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- [29] Rosen, C. C., et al. (2017). Workplace Deviance: A Meta-Analytic Review and Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 137–162.
- [30] Saha, S., & Kumar, S. P. (2017). Career Development Practices and Their Impact on Employee Motivation and Job Satisfaction: A Study on the Public Sector in Developing Countries. *Asian Academy of Management Journal*, 22(1).
- [31] Schmid, L. (2021). Changes in employment and relationship satisfaction in times of the COVID-19 pandemic: Evidence from the German family Panel. *European Societies*, 23. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1836385>
- [32] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [33] Wang, Y., Zhong, K., & Liu, Q. (2022). Let criticism take precedence: Effect of side order on consumer attitudes toward a two-sided online review. *Journal of Business Research*, 140, 403–419.
- [34] Yang, J., & Huang, J. (2019). The Relationship Between Career Development and Job Performance: A Study of Chinese Public Employees. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 778–788.