

# **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGUATAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KESUKSESAN KARIR DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI INTERVENING (Studi Empirik pada Arsiparis Kementerian Kehutanan)**

**Dian Cahyanti<sup>1</sup>, Nancy Yusnita<sup>2</sup>, Herdiyana<sup>3</sup>**

[diancahyanti81@gmail.com](mailto:diancahyanti81@gmail.com)<sup>1</sup>, [nancyyusnita@yahoo.co.id](mailto:nancyyusnita@yahoo.co.id)<sup>2</sup>, [herdiyana@unpak.ac.id](mailto:herdiyana@unpak.ac.id)<sup>3</sup>

**Universitas Pakuan**

## **ABSTRAK**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menemukan strategi bagi peningkatan kinerja pegawai, khususnya arsiparis pada Kementerian Kehutanan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan sampling sebanyak 91 responden dari total populasi sebanyak 114 arsiparis PNS Kementerian Kehutanan. Seluruh responden adalah arsiparis yang berstatus PNS pada Kementerian Kehutanan. Teknik analisis yang digunakan yaitu Statistik Deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja, tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kinerja arsiparis dapat dicapai melalui pemberian tanggungjawab penuh kepada arsiparis untuk melakukan pekerjaan kearsipan mulai dari perencanaan, pengambilan keputusan sampai dengan pelaporannya, pengembangan sistem promosi jabatan fungsional arsiparis yang jelas dan mudah, peningkatan pengetahuan kearsipan untuk pengembangan metode-metode baru dalam pelaksanaan pekerjaan melalui diklat dan pelatihan serta peningkatan kolaborasi dengan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan kearsipan.

**Kata kunci:** Karakteristik Pekerjaan, Kesuksesan Karir, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai, Arsiparis, Kementerian Kehutanan.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to identify strategies for improving employee performance, particularly for archivists at the Ministry of Forestry. The research employed a quantitative method, selecting 91 respondents from a total population of 114 civil servant archivists at the Ministry of Forestry. All respondents were civil servant archivists at the Ministry of Forestry. The analysis techniques used were descriptive statistics and structural equation modeling (SEM). The results of this study indicate that there is a positive and significant influence of job characteristics on work engagement, there is a positive and significant influence of career success on work engagement, there is no positive and significant influence of job characteristics on employee performance, there is no positive and significant influence of career success on employee performance, there is a positive and significant influence of job engagement on employee performance, there is a positive and significant influence of job characteristics on employee performance through work engagement, and there is a positive and significant influence of career success on employee performance through work engagement. The implication of this finding is that improving the performance of archivists can be achieved by giving full responsibility to archivists to carry out archival work starting from planning, decision making to reporting, developing a clear and easy functional promotion system for archivists, increasing archival knowledge for developing new methods in carrying out work through education and training as well as increasing collaboration with colleagues in carrying out archival work.*

**Keywords:** Job Characteristics, Career Success, Job Envolvement, Job Performance, Archivists, Ministry Of Forestry.

## PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN&RB) Nomor 6 Tahun 2022 menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN), yang mencakup Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dikelola dengan sistem merit. Sistem ini menekankan prinsip meritokrasi yang berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja pegawai tanpa diskriminasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan tata kelola sumber daya manusia yang adil, profesional, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi pemerintah.

Dalam struktur ASN, arsiparis merupakan jabatan fungsional yang memiliki peran penting dalam mengelola arsip dinamis dan statis, serta membina sistem kearsipan di berbagai lembaga pemerintahan. Seorang arsiparis tidak hanya bertugas menjaga dokumen, tetapi juga memastikan informasi arsip dapat dimanfaatkan dengan baik oleh publik. Arsiparis dapat berasal dari kalangan PNS maupun PPPK, dan keberadaannya sangat menentukan efektivitas tata kelola informasi lembaga negara, termasuk di lingkungan Kementerian Kehutanan.

Kementerian Kehutanan sendiri memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kehutanan, mulai dari kebijakan pelestarian hutan, konservasi sumber daya alam, hingga penegakan hukum kehutanan. Untuk menjalankan fungsi tersebut, kementerian ini didukung oleh sistem administrasi dan kearsipan yang kompleks. Tercatat ada 371 arsiparis di Kementerian Kehutanan yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri atas 117 arsiparis PNS dan 254 arsiparis PPPK. Mereka berperan dalam mendukung sembilan bidang kerja utama kementerian.

Namun, hasil pengawasan kearsipan internal tahun 2024 menunjukkan bahwa kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan belum optimal. Data audit menunjukkan adanya satuan kerja dengan nilai penggunaan dan pemeliharaan arsip di bawah standar. Sebanyak 44,45% satuan kerja masih menunjukkan kinerja pengelolaan arsip yang belum memenuhi kriteria. Hal ini menandakan perlunya peningkatan kompetensi, sistem kerja, serta motivasi para arsiparis dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, hasil survei pendahuluan terhadap 30 arsiparis menunjukkan adanya masalah dalam empat indikator utama kinerja: kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi, dengan rata-rata capaian hanya 39,5%. Sebagian besar arsiparis dinilai kurang inovatif, kurang berinisiatif, dan kurang mampu bekerja secara efektif serta efisien. Masalah ini mengindikasikan adanya faktor psikologis dan struktural yang memengaruhi semangat kerja serta produktivitas arsiparis.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah keterlibatan kerja (job involvement). Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang secara psikologis terikat dengan pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat keterlibatan tinggi akan merasa pekerjaannya bermakna, menjadi bagian dari identitas diri, serta berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan dapat menurunkan motivasi dan hasil kerja, sebagaimana terlihat pada beberapa arsiparis Kementerian Kehutanan.

Keterlibatan kerja arsiparis dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan mereka. Menurut Model Karakteristik Pekerjaan, lima elemen utama yang memengaruhi motivasi kerja meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik. Bagi arsiparis, faktor signifikansi tugas dan umpan balik dari pekerjaan menjadi dua hal yang paling berpengaruh. Sayangnya, profesi arsiparis sering kali dianggap kurang penting dalam organisasi, sehingga menurunkan rasa keterlibatan dan motivasi mereka.

Perubahan sistem penilaian kinerja ASN berdasarkan MenPAN&RB Nomor 6 Tahun 2022 juga memberikan dampak besar. Kini, seluruh penilaian kinerja arsiparis dilakukan langsung oleh atasan tanpa tim penilai khusus seperti sebelumnya. Hal ini berpotensi menimbulkan subjektivitas dan mengurangi rasa keadilan dalam penilaian, yang pada

akhirnya dapat menurunkan keterlibatan kerja dan kinerja arsiparis. Selain itu, beberapa arsiparis juga diberikan tugas di luar bidang kearsipan, yang membuat mereka tidak sepenuhnya fokus pada profesi utamanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kesuksesan karir. Kesuksesan karir tidak hanya diukur secara objektif melalui pangkat atau gaji, tetapi juga secara subjektif melalui perasaan puas dan pencapaian pribadi. Bagi arsiparis, faktor seperti self-efficacy, perencanaan karir, dan kesadaran diri menjadi penentu penting dalam pencapaian kesuksesan karir. Namun, perbedaan sistem karir antara arsiparis PNS dan PPPK dapat mempengaruhi motivasi kerja, karena arsiparis PPPK tidak memiliki peluang kenaikan pangkat seperti PNS.

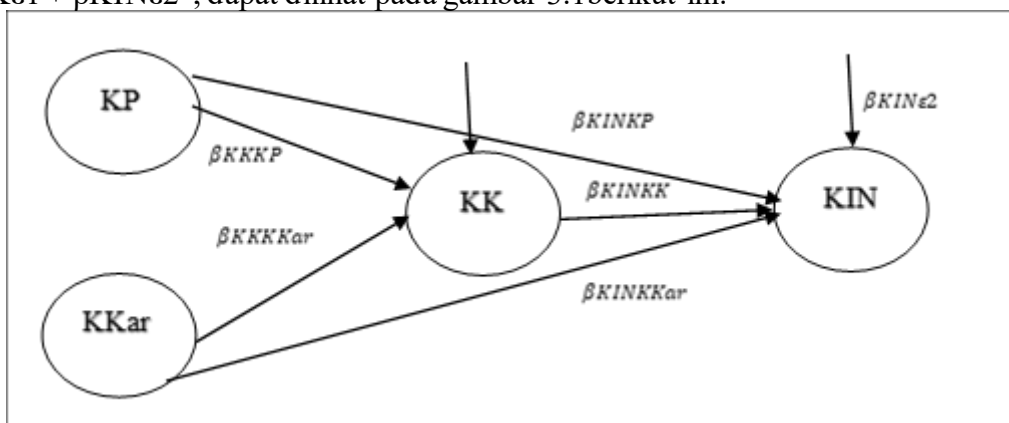
Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan disebabkan oleh kombinasi faktor keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan, dan kesuksesan karir. Karakteristik pekerjaan yang kurang bermakna serta sistem penilaian kinerja yang tidak mendukung dapat menurunkan keterlibatan kerja. Di sisi lain, keterbatasan jenjang karir juga menurunkan motivasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji secara mendalam pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keterlibatan kerja dan kinerja arsiparis di lingkungan Kementerian Kehutanan.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan teknik survei. Survei dilakukan pada semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini baik kinerja pegawai, keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan dan kesuksesan karir melalui penyebaran kuisioner yang terdapat daftar pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden sesuai dengan sampel yang telah ditentukan. Kuisioner atau angket pada penelitian ini sifatnya tertutup artinya angket dengan bentuk yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan pendapatnya.

Desain penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap. Tahapan pertama penelitian diawali dengan pembuatan instrumen penelitian. Tahapan kedua yaitu pengujian terhadap instrumen penelitian tersebut dengan menggunakan metode statistik kepada 30 orang. Tahap ketiga yaitu pengumpulan pengujian instrumen dan analisis untuk mendapatkan pernyataan-pernyataan yang valid dan reliabel. Tahapan akhir yaitu penyebaran instrumen yang valid dan reliabel kepada sampel dilanjutkan dengan teknik analisis data

Jenis penelitian ini adalah asosiatif korelational, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara dua variabel atau lebih. Melalui penelitian ini dimaksudkan agar peneliti dapat mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan, kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja. Adapun model konstelasi penelitian dengan persamaan struktural,  $KIN = \beta_{KKKP} + \beta_{KKK} + \beta_{KINKP} + \beta_{KINKK} + \beta_{KINKK} + \beta_{KK\epsilon_1} + \beta_{KIN\epsilon_2}$ , dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

Keterangan:

KP = Karakteristik Pekerjaan

KKar = Kesuksesan Karir

KK = Keterlibatan Kerja

KIN = Kinerja Pegawai

$\varepsilon 1$  = Epsilon 1 (faktor lain yang mempengaruhi)

$\varepsilon 2$  = Epsilon 2 (faktor lain yang mempengaruhi)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (KP) terhadap Keterlibatan Kerja (KK)

Pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris karakteristik pekerjaan memberikan dampak terhadap keterlibatan kerja arsiparis Kementerian Kehutanan.

Temuan hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien regresi ( $\beta$ ) bernilai 0,549 berarti terdapat pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja. Besaran nilai P-value adalah sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6,348 lebih besar dari 1,96, berarti pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja adalah signifikan.

Selanjutnya dilihat dari nilai koefisien loading factor, pengaruh terbesar ditunjukkan oleh indikator variasi ketrampilan (KP3) sebesar 0,893, signifikansi tugas (KP5) sebesar 0,878, dan umpan balik (KP2) sebesar 0,833. Artinya peningkatan variasi ketrampilan arsiparis, signifikansi tugas kearsipan, dan kualitas umpan balik dapat meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis Kementerian Kehutanan.

Hasil analisis kualitatif menunjukkan semakin bervariasi ketrampilan seorang arsiparis dapat meningkatkan keterlibatan arsiparis dalam pelaksanaan pekerjaan kearsipan karena arsiparis yang memiliki banyak ketrampilan dapat lebih berkontribusi dalam berbagai kegiatan kearsipan. Semakin penting/signifikan pekerjaan kearsipan untuk mendukung pekerjaan teknis kehutanan dan organisasi, semakin besar pula keterlibatan arsiparis dalam pekerjaannya karena merasa bahwa pekerjaannya bermanfaat dapat menumbuhkan semangat arsiparis untuk terlibat dalam pekerjaan. Semakin baik kualitas umpan balik yang diberikan pimpinan terhadap arsiparis juga dapat meningkatkan keterlibatan arsiparis karena arsiparis merasa pekerjaan yang dilakukannya dihargai dari pimpinan.

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan di atas, maka temuan dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja, dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan keterlibatan kerja dibutuhkan penguatan karakteristik pekerjaan arsiparis di Kementerian Kehutanan.

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Hermawan, Setyo, et al. (2021), yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  0,338, P-value < 0,05, dan t-statistik 3,400 dengan sampel Investigator Kepolisian Nasional Indonesia. Hasil tersebut sejalan juga dengan penelitian Wan, Qiaoqin, et al. (2018) yang menyimpulkan bahwa salah satu predictor keterlibatan kerja adalah bagaimana pekerjaan itu dirancang atau memiliki unsur yang memotivasi. Pimpinan dan manajemen keperawatan disarankan untuk memperbaiki karakteristik pekerjaan agar lebih memotivasi, dan membangun lingkungan praktik yang mendukung agar keterlibatan kerja perawat lebih tinggi.

## 2. Pengaruh Kesuksesan Karir (KKar) terhadap Keterlibatan Kerja (KK)

Pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris kesuksesan karir seorang arsiparis memberikan dampak terhadap keterlibatan kerjanya dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan.

Temuan hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien regresi ( $\beta$ ) bernilai 0,371 berarti terdapat pengaruh positif kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja. Besaran nilai P-value adalah sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4,157 lebih besar dari 1,96, berarti pengaruh kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja adalah signifikan.

Selanjutnya dilihat dari nilai koefisien loading factor, pengaruh terbesar ditunjukkan oleh indikator kepuasan karir (KKar4) sebesar 0,916, gaji (KKar1) sebesar 0,859, dan komitmen karir (KKar5) sebesar 0,671. Artinya peningkatan kepuasan karir, gaji, dan komitmen karir arsiparis dapat meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis Kementerian Kehutanan.

Hasil analisis kualitatif menunjukkan semakin tingginya kepuasan arsiparis terhadap pencapaian karirnya dapat meningkatkan keterlibatannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Peningkatan gaji melalui peningkatan tunjangan fungsional, grading tunjangan kinerja, dan pemberian insentif dapat meningkatkan keterlibatan arsiparis. Peningkatan komitmen arsiparis terhadap profesi di bidang kearsipan melalui penandatanganan pakta integritas dapat meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis.

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan di atas, maka temuan dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja, dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan keterlibatan kerja dibutuhkan peningkatan kesuksesan karir arsiparis di Kementerian Kehutanan.

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan (2018) yang menyimpulkan bahwa kesuksesan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,314, t-statistik 3,256, dan P-value 0,002. Hasil penelitian lain yang sejalan adalah penelitian Bai, Jing et al. (2018) yang menyatakan kesuksesan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,342 dan P-value < 0,01.

## 3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (KP) terhadap Kinerja Pegawai (KIN)

Pengujian hipotesis menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris karakteristik pekerjaan tidak memberikan dampak terhadap kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan. Dampak karakteristik pekerjaan terhadap kinerja arsiparis dimungkinkan lebih signifikan apabila melalui prediktor lain seperti keterlibatan kerja.

Temuan hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien regresi ( $\beta$ ) bernilai 0,196 hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah antara karakteristik pekerjaan dan kinerja pegawai. Artinya, jika karakteristik pekerjaan meningkat, maka kinerja pegawai cenderung ikut meningkat dan sebaliknya. Besaran nilai P-value adalah sebesar 0,231 lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1,197 lebih kecil dari 1,96, berarti pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja tidak signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penguatan karakteristik pekerjaan, baik penguatan variasi ketrampilan, signifikansi tugas, maupun umpan balik tidak signifikan menunjang peningkatan kinerja arsiparis secara langsung. Dimungkinkan variasi ketrampilan, signifikansi tugas, dan umpan balik lebih signifikan meningkatkan kinerja arsiparis, apabila melalui keterlibatan kerja. Artinya peningkatan variasi ketrampilan, signifikansi tugas, dan umpan balik dapat meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis untuk selanjutnya mendukung peningkatan kinerja. Dengan kata lain, apabila variasi ketrampilan arsiparis meningkat, tidak serta merta kinerja mereka meningkat. Demikian juga apabila signifikansi kegiatan kearsipan

meningkat untuk mendukung pekerjaan teknis atau organisasi, tidak berarti kinerja arsiparis akan otomatis meningkat. Umpan balik dari pimpinan juga tidak signifikan dapat meningkatkan kinerja arsiparis. Hal tersebut dimungkinkan karena arsiparis yang diteliti adalah yang berstatus PNS dimana kedudukannya cenderung stabil tidak terlalu terpengaruh dengan umpan balik pimpinan.

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan di atas, maka temuan dalam penelitian ini yang menyatakan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, dapat dijelaskan bahwa peningkatan karakteristik pekerjaan tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan.

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Thu Trang, Pham (2022), yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  0,092 dan P-value 0,104 > 0,05, dimana salah satu variabel job characteristic, yaitu skill variety, memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap job based psychological ownership. Lalu psychological ownership positif berkaitan signifikan dengan in role performance. Hasil tersebut sejalan juga dengan penelitian Sugianto, Aan (2018) yang menyimpulkan bahwa job characteristics memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap employee performance di koperasi Solo.

#### **4. Pengaruh Kesuksesan Karir (KKar) terhadap Kinerja Pegawai (KIN)**

Pengujian hipotesis menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris kesuksesan karir tidak memberikan dampak terhadap kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan. Dampak kesuksesan karir terhadap kinerja arsiparis dimungkinkan lebih signifikan apabila melalui prediktor lain seperti keterlibatan kerja.

Temuan hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien regresi ( $\beta$ ) bernilai 0,166 hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif atau searah antara kesuksesan karir dan kinerja pegawai. Artinya, jika kesuksesan karir meningkat, maka kinerja pegawai cenderung ikut meningkat dan sebaliknya. Besaran nilai P-value adalah sebesar 0,325 lebih besar dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0,985 lebih kecil dari 1,96, berarti pengaruh kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai tidak signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan kesuksesan karir berupa kepuasan arsiparis terhadap pencapaian karirnya, peningkatan gaji, dan peningkatan komitmen terhadap karir tidak serta merta dapat menaikkan kinerja arsiparis. Kepuasan arsiparis akan capaian karir tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja. Peningkatan gaji melalui peningkatan tunjangan fungsional, grading tunjangan kinerja, dan pemberian insentif juga tidak dapat secara signifikan meningkatkan kinerja arsiparis. Kedua hal tersebut dimungkinkan terjadi karena penelitian dilakukan terhadap arsiparis yang berstatus PNS, sehingga jenjang karir dan gajinya telah diatur secara pasti sehingga peningkatan kepuasan karir dan gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Peningkatan komitmen arsiparis terhadap profesi di bidang kearsipan juga tidak dapat meningkatkan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan secara signifikan. Artinya meskipun arsiparis berkomitmen terhadap profesinya sebagai pengelola arsip, tidak secara otomatis meningkatkan kinerja mereka. Hal tersebut dimungkinkan terjadi karena banyaknya pekerjaan lain di luar bidang kearsipan yang dikerjakan oleh arsiparis, sehingga meskipun arsiparis berkomitmen terhadap profesinya sebagai arsiparis, namun kinerja mereka sebagai pengelola arsip tidak otomatis meningkat.

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan di atas, maka temuan dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif tidak signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja, dapat dijelaskan bahwa peningkatan kesuksesan karir tidak secara signifikan dapat meningkatkan kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan.

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Sembiring, Lea Rosa et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa kesuksesan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,06, t-statistik 0,435, dan P-value 0,664 pada PT. Mark Dynamic Medan.

### **5. Pengaruh Keterlibatan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KIN)**

Pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris keterlibatan kerja seorang arsiparis memberikan dampak terhadap kinerja dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan.

Temuan hasil penelitian menunjukkan hasil koefisien regresi ( $\beta$ ) bernilai 0,372 berarti terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Besaran nilai P-value adalah sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2,219 lebih besar dari 1,96, berarti pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja adalah signifikan.

Selanjutnya dilihat dari nilai koefisien loading factor, pengaruh terbesar ditunjukkan oleh indikator bekerja sebagai pendukung harga diri (KK3) sebesar 0,939, Ketersediaan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan (KK2) sebesar 0,933, dan merasakan pekerjaan itu sesuai dengan konsep diri (KK4) sebesar 0,930. Artinya peningkatan keyakinan bahwa bekerja sebagai pendukung harga diri, ketersediaan terlibat aktif dalam pekerjaan, dan perasaan pekerjaan sesuai dengan konsep diri dapat meningkatkan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan.

Hasil analisis kualitatif menunjukkan semakin tingginya keterlibatan kerja arsiparis dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja arsiparis. Peningkatan keyakinan bahwa profesi sebagai arsiparis adalah sebagai pendukung harga diri menyebabkan arsiparis bekerja dengan lebih baik sehingga kinerjanya meningkat. Peningkatan ketersediaan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan juga berakibat pada peningkatan peran arsiparis dalam kegiatan kearsipan, sehingga kinerjanya meningkat. Peningkatan keyakinan bahwa profesi arsiparis sesuai dengan konsep diri, karena dapat bermanfaat untuk orang lain dan organisasi, dapat meningkatkan kinerja arsiparis.

Mengacu pada hasil penelitian serta pembahasan di atas, maka temuan dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja, dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan dibutuhkan peningkatan keterlibatan arsiparis dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan.

Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Yao, Qiu (2022) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,51, t-statistik 11,78, dan P-value 0,001 dengan sampel IT programmers di Cina. Hasil penelitian lain yang sejalan adalah penelitian Apriono, M. et al. (2018) yang menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,52 dan P-value < 0,01. Penelitian dilaksanakan terhadap 329 manajer unit keuangan sukarelawan, organisasi non-profit di Indonesia.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (KP) terhadap Kinerja Pegawai (KIN) melalui Keterlibatan Kerja (KK)**

Pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien analisis SEM karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja diperoleh nilai P-value adalah 0,043. Disisi lainnya nilai koefisien pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 0,204, yang artinya variabel keterlibatan kerja sebagai variabel intervening efektif meningkatkan nilai koefisien pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja yaitu sebesar 0,008. Variabel keterlibatan kerja secara efektif memediasi dalam hal meningkatkan nilai t\_ (hitung) pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,773 dari nilai 1,197 dan tidak signifikan menjadi nilai sebesar 1,97 dan signifikan. Temuan ini

membuktikan bahwa secara empiris karakteristik pekerjaan yang kuat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang baik melalui keterlibatan kerja arsiparis Kementerian Kehutanan yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka untuk meningkatkan kinerja arsiparis dapat dilakukan melalui peningkatan karakteristik pekerjaan, melalui keterlibatan kerja. Artinya penguatan karakteristik pekerjaan diarahkan untuk meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis pada pelaksanaan kegiatan kearsipan. Dengan meningkatnya keterlibatan arsiparis dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan maka meningkat pula kinerja arsiparis. Untuk meningkatkan kinerja arsiparis dapat dimulai dengan peningkatan variasi ketrampilan arsiparis, peningkatan pengakuan akan signifikansi tugas kearsipan, dan peningkatan kualitas umpan balik pimpinan. Peningkatan ketiga hal tersebut dapat meningkatkan kebanggaan arsiparis untuk bekerja sebagai pendukung harga diri, meningkatkan kesediaan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan, dan meningkatkan keyakinan bahwa profesi sebagai arsiparis sesuai dengan konsep diri. Ketiga hal tersebut yang selanjutnya dapat memacu peningkatan kinerja arsiparis terutama faktor efisiensi, kuantitas kerja dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan kearsipan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Indriati, Fibria, et. Al (2021) yang menyimpulkan terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dimediasi oleh keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  0,224138, t-value 3,538042, dan P-value < 0,05. Penelitian lain yang menjelaskan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja adalah penelitian Mirda, Rizyana, et al.(2022) yang menyatakan adanya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  4,324 dan P-value < 0,05

#### **Pengaruh Kesuksesan Karir (KKar) terhadap Kinerja Pegawai (KIN) melalui Keterlibatan Kerja (KK)**

Pengujian hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien analisis SEM kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja diperoleh nilai P-value adalah 0,055. Disisi lainnya nilai koefisien pengaruh kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 0,138. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $|t|$  hitung sebesar 1,97 > 1,96, yang artinya pengaruh kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja signifikan. Variabel keterlibatan kerja secara efektif memediasi dalam hal meningkatkan nilai  $t$  (hitung) pengaruh kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,932 dari nilai 0,985 dan tidak signifikan menjadi nilai sebesar 1,917 dan signifikan. Temuan ini membuktikan bahwa secara empiris kesuksesan karir memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang baik melalui peningkatan keterlibatan kerja arsiparis Kementerian Kehutanan yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka untuk meningkatkan kinerja arsiparis dapat dilakukan melalui peningkatan kesuksesan karir arsiparis yang selanjutnya mempengaruhi keterlibatan kinerja arsiparis dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja arsiparis. Peningkatan kepuasan arsiparis terhadap karirnya, gaji, dan adanya komitmen arsiparis terhadap profesinya dapat meningkatkan kebanggaan profesi arsiparis sebagai pendukung harga diri, kesediaan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan kearsipan dan keyakinan bahwa profesi arsiparis sesuai dengan konsep diri. Ketiga hal tersebut yang selanjutnya dapat meningkatkan efisiensi kerja, kuantitas, dan efektivitas pekerjaan kearsipan yang dilaksanakan oleh arsiparis Kementerian Kehutanan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Farizky, Sefty Eggy et al. (2024), yang menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,347, t-statistik 4,248, dan P-value 0,000. Selanjutnya penelitian Moreira, Ana, et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa variabel



kinerja karyawan secara simultan dipengaruhi oleh variabel kesuksesan karir dan variabel keterlibatan kerja dimana nilai  $\beta = 0,28$  dan nilai  $P\text{-value} < 0,001$ .

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan karakteristik pekerjaan dan kesuksesan karir dengan keterlibatan kerja sebagai intervening (studi empirik pada arsiparis kementerian kehutanan), maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,549, P-value sebesar 0,000 < 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 6,348 > 1,96. Artinya untuk meningkatkan keterlibatan kerja dibutuhkan penguatan karakteristik pekerjaan arsiparis Kementerian Kehutanan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap keterlibatan kerja yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,371, P-value sebesar 0,000 < 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,157 > 1,96. Artinya untuk meningkatkan keterlibatan kerja dibutuhkan peningkatan kesuksesan karir arsiparis Kementerian Kehutanan.
3. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,196, P-value sebesar 0,231 > 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 1,197 < 1,96. Artinya penguatan karakteristik pekerjaan tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan.
4. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,166, P-value sebesar 0,325 > 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0,985 < 1,96. Artinya peningkatan kesuksesan karir tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,372, P-value sebesar 0,027 < 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,219 > 1,96. Artinya untuk meningkatkan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan dibutuhkan peningkatan keterlibatan kerja.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,204, P-value sebesar 0,043 < 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,023 > 1,96. Artinya penguatan karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja arsiparis yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja arsiparis di Kementerian Kehutanan.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kesuksesan karir terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja yang ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,138, P-value sebesar 0,05 < 0,05 dan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 1,97 > 1,96. Artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan peningkatan kesuksesan karir. Dimana kesuksesan karir yang baik dapat meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja arsiparis Kementerian Kehutanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, M. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh Edition. London and Philadelphia
- Bakker, A. B., Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources Model: State of the Art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
- Bernadin, H. John. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Eksperimental Keenam Edisi. New York. McGraw-Hill.
- Boshoff, AB. 1994. Career Orientations as Predictors of The Level of Job Involvement of Professional

- People. *Journal of Industrial Psychology*, 1994, 20(2), halaman 8-13
- Bryndis D. Steind'orsd'ottir, Jan Ketil Arnulf, Hans M. Norbom. 2024. Does grade point average have a long-lasting impact on career success later in life? A resource caravans perspective from adolescence to mid-career. *Journal of Vocational Behavior* 155 (2024) 104063
- Butarbutar, Parulian Halomoan, Nancy Yusnita, Herdiyana. The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction. *Budapest International Research and Critic Institute Journal (BIRCI-Journal)*
- Chughtai, Aamir Ali. Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Dublin City University, Ireland*
- Chou, Nien-Wei. 2021. The Impact Of Person-Job Fit On Job Performance: Job Involvement As Mediator, And Career Plateau As Mediated Moderator. *Jurnal of Organizational Innovation*, 2021-1201 IJOI <https://www.ijoi-online.org/>
- Collins, Jim. 2014. *Good to Great*. Jakarta. Gramedia
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A and Wesson. M.J. 2009. *Organizational Behaviour, Improving Performance and Commitment in the workplace*, New York. McGraw-Hill Irwin.
- Daft, R.L. 2010. *New Era of Management Ninth Edition*. Canada; South-Western Engage Learning.
- Dessler, G. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. New Jersey dan Jakarta. Pearson dan Penerbit Salemba Empat.
- Elias Janssen, Beatrice I.J.M. van der Heijden, Jos Akkermans F, Mieke Audenaert. 2021. Unraveling The Complex Relationship Between Career Success And Career Crafting: Exploring Nonlinearity And The Moderating Role Of Learning Value Of The Job. *Journal of Vocational Behavior* 130 (2021) 103620
- Galloway, S. 2018. *The Four (DNA Rahasia Amazon, Apple, Facebook dan Google)*. Jakarta. Gramedia
- Gopinath, R. 2020. Job Involvement And Organizational Commitment Of Academic Leaders In Tamil Nadu Universities—A Relationship Study With Structural Equation Modeling. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 1857-1864.
- Gopinath, R. 2020. Influence of Job Satisfaction and Job Involvement of Academicians with special reference to Tamil Nadu Universities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 4296-4306.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis Of Jobs And The Evaluation Of Job Redesign Projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Handayani, Susi. 2024. Peningkatan Kinerja Karyawan Industri Manufaktur Skala Besar Melalui Penguatan Iklim Organisasi, Pelatihan, Keberhasilan Karir, dan Motivasi Kerja di Kota Palembang. *Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan*
- Harahap, W. Rahmad. 2020., Profesi Arsiparis Sebagai Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Arsip Statis, *Pustaka Karya: Jurnal Ilmiah Ilmu Perpustakaan dan Informasi* Vol. 8 No. 1, Juni 2020, Hal. 45-52 ISSN (p) : 2089-5216 | ISSN (e) : 2723-769. <http://dx.doi.org/10.18592/pk.v7i15.3759>
- Hasibuan, M.S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Herdiyana. 2019. *Bahan Kuliah Metodologi Penelitian*. Bogor. Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan.
- Hong, Kyu-Jeong. 2022. A Studi on the Relationship between Job Characteristic Factors and Job Performance-Focusing on the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Industrial Distribution & Business* Vol 13 No 7 (2022) 1-6 Kanungo, R. N. 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, No. 67, hal 341-349
- Iddagoda, A., Opatha, H. H. P., & Gunawardana, K. 2016. Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement. *Journal International Business Research*
- Iwan M, Bambang. 2009. *Arsiparis Sebagai Profesi Dan Standar Kompetensinya (Menguak Konsep*

- Jabatan Fungsional Arsiparis). Majalah Arsip: Media Kearsipan Nasional. Edisi 51, Jakarta: ANRI.
- June M. L. Poon., Jon P. Briscoe, Rohayu Abdul-Ghani, and Eric A. Jones. (2015). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology* 31 (2015) 21-29
- Kasali, R. 2017. *Distruption*. Jakarta. Gramedia
- Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. 2018. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Kinicki, A and William, B.K. 2010. *Management: A Practical Introduction* 5th Edition. New York. McGraw-Hill Connect Learn Succeed.
- Laurie J. Mullins. 2008. *Management and Organisational Behaviour*. England: Pearson Education
- Lee, K., Carswell, J.J. and Allen, N.J. 2000. A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person- and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Mangkunegara, A.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya
- Mareyke, G.& Velma, S. 2014. Effect of Empowerment, Self-Efficacy, And Lecturer To Profession's Commitment of The Manado State University. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(5), 18-27.
- Morteza Charkhabi, Samaneh Alimohammadi, Sedighe Charkhabi. 2014. The Full Mediator Role of Job Satisfaction in Relationship between Job Characteristics and Health Outcomes in Hospital Nurses: A New Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159 ( 2014 ) 365 – 369
- Muhajir Darwin, 2014. *Teori Organisasi*, Jakarta: Pustaka Pelajar
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta. Universitas Indonesia.
- Nabila Syarif, Edy Sudaryanto, Nancy Yusnita. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bantargadung Sukabumi. *NAMARA: Jurnal Manajemen Pratama*
- Nurlaini dan Almasdi. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT XYZ. *Jurnal Profita: Akuntansi dan Bisnis* 1(2) November 2020 (101-119). DOI : 10.47896/AB.v1i2.302
- Nurrohman, A. 2020. Pengaruh Konflik Di Tempat Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Royal Korindah Purworejo). *VOLATILITAS*, 2(2).
- Okonkw, AGK aa. 2019. Moderating Roles of Job Characteristics in the Relationship between Job Stress and Job Involvement among Nurse. *jurnal IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)* e-ISSN: 2320–1959.p- ISSN: 2320–1940 Volume 8, Issue 2 Ser. XII. (Mar. - Apr .2019), PP 01-07
- Otmar Varela & Sonya Premiaux 2023. Teaching, research, and service as drivers of academic career success. *Organization Management Journal* Vol. 20 No. 5, 2023 pp. 186-196 EmeraldPublishingLimited e-ISSN: 1541-6518 p-ISSN: 2753-8567 DOI
- Riddlvan Muttakin, Resa Putri Indriyanti, Andhika Mochamad Siddique, Fanji Vijaya, Rama Chandra Jaya, Al Shikhi Abdulrahman. Improving Employee Performance: The Role Of Self -Efficacy And Motivation. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis* <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jkmb> ISSN: 2302-6359; e-ISSN: 2622-0865
- Robbins, S., & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat Dalam Jurnal Hani Ratnasari dan Nancy Yusnita. Analisis Hubungan Efikasi Diri Dengan Kinerja Karyawan
- Robbins, P.S., dan Coutler, M. 1991. *Management*, Third Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Robbins, P.S., dan Coutler, M. 2016. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta

- Rodrigo Mello, Vesa Suutari, Michael Dickmann 2023. Taking stock of expatriates' career success after international assignments: A review and future research agenda. *Human Resource Management Review* 33 (2023) 100913
- Santiago Melián-González. 2024. Job characteristics in hospitality occupations. *Annals of Tourism Research* 107 (2024) 103792
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung. Refika Aditama.
- Sezgin, Murat & Celal Cahit Açar. 2012. "Impact of Affective Organizational and Occupational Commitment on Job Satisfaction : PR Specialists in Metropolitan Municipalities." *International Journal of Business and Commerce* Vol. 2, No.2. pp. 21-35
- Shaheen, A. and Y. A. Farooqi. 2014. "Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan". *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol. 5, No. 9, September
- Shixin Huang, Sui Yu Yau, Yin King Linda Lee, Jingxing Song, Yuhong Guo, Dong Dong. 2025 Job characteristics, personal characteristics and well-being of nursing assistants in long-term care facilities: A mixed methods systematic review and narrative synthesis. *International Journal of Nursing Studies* 161 (2025) 104934
- Sikandar Ali Qalati, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Monica Lorena Sanchez Limon, Muhammad Bilawal Khaskheli. 2020. Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. School of Law, Dalian Maritime University, 116026, China. *Heliyon* 8 (2022) e11374
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sindhura. K. Dr. Impact of Employees Involvement and Happiness at Workplace on Career Success. *jurnal Shodha Prabha* (ISSN: 0974-8946) (A Referred & Peer- Reviewed Quarterly Research Journal)
- Spector, P.E. 2008. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons.
- Srivastavaa, Shalini dan Prachi Pathakb. Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. , Research Scholar and Assistant Professor, School of Management, Doon University, Dehradun
- Sugito, W. Ayu. 2019. *Profesi Kearsipan : Antara Pengakuan Dan Integritas (Studi Kasus Pada Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral)*. *Diplomatika*, Vol. 2, No. 2 Maret 2019 Halaman 11 – 22
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Suwarto, 2012, *Efektivitas Organisasi: Kajian Perilaku*, Jakarta: Erlangga
- Stone, R.J. 2011. *Human Resource Management, Seventh Edition*. Australia. John Wiley and Sons, Ltd.
- Trivellasa, Panagiotis, Nikolaos Kakkosb, Nikos Blanas, Ilias Santouridis. The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance* 33 ( 2015 ) 468 – 476
- Tukiran , Martinus. 2020. *Fondasi Teori Manajemen: Sebuah Tinjauan Filosofis, Teoritis, Metodis, dan Praktis*, Yogyakarta : Kanisius
- T. W. Britt, J. M. Dickinson, T. M. G. Shortridge, and E. S. McKibben: "Self-Engagement at Work", in D. L. Nelson and C. L. Cooper (Eds.). (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publications, pp. 145-150.
- Wenxia, Zhou dan Li Bo. 2008. Study on The Relationship Between Organizational Career Management and Job Involvement. *jurnal Front. Bus. Res. China* 2008, 2(1): halaman 116–136
- Wijaya, Nikodemus Hans Setiadi, dkk. 2021. Employee Involvement, Job Satisfaction, And In-Role Performance. *Diponegoro International Journal of Business* Vol. 4, No. 1, 2021, halaman 42-48
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta. RajaGrafindo Persada.

- Xin Dan, Suhuan Xu, Jingying Liu, Ruonan Hou, Yanhui Liu, Hongwen Ma. (2018). Innovative behaviour and career success: Mediating roles of selfefficacy and colleague solidarity of nurses. *International Journal of Nursing Sciences* 5 (2018) 275e280
- Yusnita, Nancy. 2020. Peningkatan Komitmen terhadap Profesi melalui Penguatan iklim Organisasi, Efikasi Diri, dan Keterlibatan Kerja. Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan.
- Yusnita, Nancy. 2020, The Role of Job Involvement as an Intervening Between Self-Efficacy and Professional Commitment. *International Journal Administration, Business and Organization*, 2020, Vol. 1 (3), 2020: 1-7
- Zhao, Shichao, Ping, Jing, Zhu, Hong, , Ji, Wanting, Wang, Yuyan, Wang, Ying (2024). Job characteristics model-based study of the intrinsic motivations for primary care practitioners. *Chinese General Practice Journal* 1. 3–10.