

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Nina Ayu Ananda, Ahmad Mifdlol Muthohar

Universitas Islam Negeri Salatiga

ninaayuananda77@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational commitment, career development, and religiosity on employee performance through work motivation as an intervening variable at CV Cita Nasional in Semarang Regency. This research employed a quantitative approach with a population of 100 employees and a sample of 80 respondents. The sampling technique used was probability sampling with simple random sampling. Data were collected through a survey using a structured questionnaire. The data were analyzed using multiple linear regression and path analysis with SPSS 25. The results showed that organizational commitment and work motivation did not have a significant effect on employee performance. Career development and religiosity had a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment and religiosity did not have a significant effect on work motivation, while career development had a positive and significant effect on work motivation. Work motivation was not able to mediate the effect of organizational commitment, career development, or religiosity on employee performance. For future researchers, it is recommended to broaden the research object, increase the number of samples, add other relevant variables, and use different analytical techniques.

Keywords: *commitment, work motivation, employee performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karier, dan religiusitas terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada CV Cita Nasional Kabupaten Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 100 karyawan dan sampel 80 responden yang dipilih melalui *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linear berganda serta *path analysis* menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier dan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sementara komitmen organisasi dan religiusitas tidak berpengaruh signifikan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karier, maupun religiusitas terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier dan religiusitas lebih berperan secara langsung dalam meningkatkan kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel, objek, variabel, dan metode analisis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Kata kunci: *Komitmen Organisasi; Pengembangan Karier; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan*

Pendahuluan

Perkembangan globalisasi dan dinamika persaingan bisnis yang semakin intensif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang adaptif, kompeten, dan mampu mempertahankan kinerja secara berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya finansial dan teknologi, tetapi juga oleh kapasitas SDM dalam menjalankan proses operasional secara efektif dan mencapai target organisasi (Halisa, 2020). Kondisi tersebut menjadi semakin penting pada industri pengolahan susu di Indonesia yang menghadapi tekanan terhadap penjualan dan permintaan pasar. Asosiasi Industri Pengolahan Susu (AIPS) melaporkan bahwa penjualan industri pengolahan susu pada kuartal III tahun 2025 mengalami penurunan sekitar 20% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya (Sulistiowati, 2025). Penurunan tersebut tidak hanya berimplikasi terhadap kinerja bisnis dan kondisi keuangan perusahaan, tetapi juga dapat meningkatkan tekanan operasional serta tuntutan pencapaian target terhadap karyawan, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi kinerja SDM (Wahyudi et al., 2025). Selain itu, perusahaan pada industri pengolahan susu seperti CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang mengalami masalah pada kinerja karyawan yang selaras dengan tren nasional, seperti karyawan yang tidak berusaha memperbaiki kualitas kerja, karyawan tidak peduli pada perbaikan proses dan peningkatan inovatif dalam bekerja, serta adanya perasaan tidak adil karena penilaian kinerja tanpa data objektif (Wahyuni dan Senen, 2016). Sejumlah riset sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan Darmawan dan Anggelina (2022) ditemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Riset yang dilakukan Hapsoro *et al.* (2022) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan riset yang dilakukan Laura Silaban *et al.* (2021) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejumlah temuan sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan Nurhuzaini *et al.* (2023) ditemukan bahwa religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, riset yang dilakukan Sumarno dan Krisnawati (2024) ditemukan bahwa religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan riset yang

dilakukan Isma *et al.* (2023) ditemukan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja, seperti penelitian yang dilakukan Sihite *et al.* (2024) ditemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Karim *et al.* (2022) ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sejumlah penelitian sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, seperti penelitian yang dilakukan Febrianti dan Prasetyo (2021) ditemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sinaga *et al.* (2024) ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Temuan sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh religiusitas terhadap motivasi kerja, seperti riset yang dilakukan Umami dan Ruwandi (2024) ditemukan bahwa religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Ulfah dan Faujiah (2022) ditemukan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Beberapa riset sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan Andriani dan Mukminin (2022) dan Gusriani *et al.* (2022) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan riset yang dilakukan Norawati *et al.* (2022) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejumlah riset sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, seperti riset yang dilakukan Yuliana dan Astuty (2023) dan Alazhar *et al.* (2024) ditemukan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya riset yang dilakukan Putra dan Setiawan (2024) ditemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa temuan sebelumnya menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, seperti riset yang

dilakukan Saputra dan Reganata (2021) dan Alazhar *et al.* (2024) ditemukan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sedangkan riset yang dilakukan Pamungkas *et al.* (2025) ditemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kajian Teori

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikembangkan oleh George C. Homans pada tahun 1958 sebagai perspektif yang menjelaskan hubungan sosial berdasarkan pertukaran aktivitas yang melibatkan imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*). Menurut Homans, individu cenderung mempertimbangkan manfaat dan pengorbanan dalam suatu hubungan sosial serta berupaya memperoleh hasil yang menguntungkan dari interaksi yang dilakukan (Mighfar, 2015; Sunyoto, 2023). Imbalan dalam hubungan sosial dapat berupa materi maupun nonmateri, seperti uang, jasa, barang, status, penghargaan, maupun dukungan sosial. Sebaliknya, individu cenderung mengurangi atau menghindari interaksi ketika biaya yang dirasakan lebih besar daripada manfaat yang diperoleh.

Dalam konteks organisasi, SET menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga melibatkan proses pertukaran sosial yang dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ketika organisasi memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang memberikan nilai positif, karyawan cenderung merespons melalui sikap positif, seperti meningkatnya komitmen, motivasi, dan kemauan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa kontribusi yang diberikan tidak memperoleh imbalan atau dukungan yang sepadan, keterikatan terhadap organisasi dan dorongan untuk memberikan kinerja optimal dapat menurun.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas dalam periode tertentu (Telaumbanua *et al.*, 2024). Kinerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi, memperoleh kesempatan untuk berkembang, serta mendapatkan dukungan organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Dalam perspektif SET, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk kontribusi yang diberikan karyawan sebagai bagian dari proses pertukaran dengan organisasi. Ketika karyawan memperoleh manfaat yang dianggap bernilai, seperti kesempatan pengembangan karier, dukungan organisasi, penghargaan, dan pengalaman kerja yang positif, karyawan cenderung memberikan respons berupa peningkatan kontribusi dan kinerja. Robbins (2006) dalam Kristanti dan Pangastuti (2019) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Rohman, 2023). Komitmen menunjukkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan teori Allen dan Meyer (1991) dalam Suhartini (2018), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

Dalam kerangka SET, komitmen organisasi dapat terbentuk melalui hubungan pertukaran yang positif antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan memperoleh pengalaman kerja yang memberikan manfaat, dukungan, dan penghargaan yang memadai, karyawan cenderung mengembangkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Keterikatan tersebut selanjutnya dapat mendorong kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dan memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses yang memungkinkan karyawan meningkatkan kapasitas, kompetensi, tanggung jawab, dan pencapaian profesionalnya dalam organisasi. Marayasa et al. (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan aspek penting bagi karyawan dalam menghadapi peningkatan tantangan dan tanggung jawab sekaligus memberikan manfaat bagi organisasi. Pengembangan karier dapat menjadi bentuk dukungan organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai tujuan profesionalnya.

Dalam perspektif SET, kesempatan pengembangan karier dapat dipandang sebagai salah satu bentuk manfaat yang diberikan organisasi kepada karyawan. Ketika organisasi menyediakan kesempatan pendidikan, pelatihan, peningkatan tanggung jawab, dan pengembangan kompetensi, karyawan dapat merasakan adanya investasi organisasi terhadap dirinya. Kondisi tersebut berpotensi mendorong karyawan memberikan respons positif melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja. Menurut Marayasa et al. (2023), indikator pengembangan karier meliputi peningkatan kualifikasi pendidikan, partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan, peningkatan tanggung jawab, pencapaian dan prestasi, peningkatan keterampilan dan kompetensi, perluasan jaringan profesional, evaluasi diri dan perencanaan karier, serta kepuasan kerja.

Religiusitas

Religiusitas menggambarkan tingkat penghayatan, pemahaman, dan pengamalan individu terhadap ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Suryadi dan Hayat (2021) menjelaskan religiusitas melalui tiga konsep, yaitu *takwa* yang berkaitan dengan kesadaran transendental, *wara'* yang tercermin dalam sikap kehati-hatian, dan *tadayyun* yang berkaitan dengan komitmen dalam menjalankan ajaran agama. Sementara itu, Ancok dan Suroso (1994) dalam Muthohar (2017) menjelaskan bahwa religiusitas memiliki lima dimensi, yaitu akidah, ibadah, akhlak, pengetahuan agama, dan pengalaman keagamaan.

Dalam konteks pekerjaan, religiusitas dapat memengaruhi cara individu memaknai pekerjaan, menjalankan tanggung jawab, berinteraksi dengan rekan kerja, dan merespons tuntutan organisasi. Nilai-nilai religius seperti kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, amanah, dan komitmen terhadap kewajiban dapat menjadi landasan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, religiusitas tidak hanya berkaitan dengan aktivitas keagamaan secara personal, tetapi juga dapat tercermin dalam perilaku profesional dan etika kerja karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kemauan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Khaeruman et al., 2021). Motivasi memberikan energi dan arah bagi individu untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target yang ditetapkan.

McClelland (1961) dalam Rahardjo (2022) menjelaskan bahwa motivasi individu dapat dipahami melalui tiga kebutuhan utama, yaitu *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi), dan *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan). Ketiga kebutuhan tersebut dapat mendorong individu untuk berusaha mencapai prestasi, membangun hubungan sosial yang positif, serta memperoleh pengaruh atau posisi tertentu dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif SET, motivasi kerja dapat menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan pengalaman pertukaran antara karyawan dan organisasi dengan perilaku kerja. Ketika karyawan memperoleh manfaat dan dukungan yang bernilai dari organisasi, kondisi tersebut dapat meningkatkan dorongan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana komitmen, pengembangan karier, dan faktor personal seperti religiusitas dapat berkaitan dengan kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data variabel diperoleh melalui angket atau kuesioner yang disusun secara terstruktur. Pendekatan yang digunakan bersifat deduktif atau eksplanatori untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, serta termasuk penelitian kausal atau asosiatif karena bertujuan mengetahui pengaruh antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Penelitian ini dilaksanakan di CV Cita Nasional yang berlokasi di Desa Sumogawe, Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang, pada periode April hingga Juni 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Cita Nasional yang berjumlah 100 orang, sedangkan jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5% sehingga diperoleh 80 responden.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah *probability sampling* dengan simple random sampling, yaitu pemilihan sampel secara acak sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, dengan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden serta data sekunder yang berasal dari buku, jurnal,

situs internet, dan data perusahaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, untuk mengukur sikap dan persepsi karyawan terhadap pernyataan yang diberikan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Komitmen organisasi menghasilkan nilai t hitung sebesar 0,150 yang berarti memiliki arah yang positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,882 > 0,05$ yang berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H1) ditolak. Pengembangan karir menyajikan nilai t hitung sebesar 5,435 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H2) diterima. Religiusitas menyajikan nilai t hitung sebesar 2,784 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,007 < 0,05$ yang berarti religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa hipotesis (H3) diterima.

Komitmen organisasi menyajikan nilai t hitung sebesar -0,227 yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,821 > 0,05$ yang berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) ditolak. Pengembangan karir memiliki nilai t hitung sebesar 5,823 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H5) diterima. Hasil pengujian variabel religiusitas memperlihatkan nilai t hitung sebesar -0,255 yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,800 > 0,05$ yang berarti religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H6) ditolak. Motivasi kerja menyajikan nilai t hitung sebesar -0,999 yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,321 > 0,05$ yang berarti motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H7) ditolak.

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan t-hitung $0,223 > t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,823 > 0,05$. Merujuk pada nilai signifikansi (p) sebagai kriteria pengambilan keputusan yang digunakan secara konsisten pada penelitian ini, nilai signifikansi $0,823 > 0,05$ menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis (H8) dinyatakan ditolak. Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan t-hitung $-0,985 < t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,324 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis (H9) ditolak.

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan t-hitung $0,243 > t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,808 > 0,05$. Merujuk pada nilai signifikansi (p) sebagai kriteria pengambilan keputusan yang digunakan secara konsisten pada penelitian ini, nilai signifikansi $0,808 > 0,05$ menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis (H10) ditolak.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi, pengembangan karir, dan religiusitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening dengan 80 responden secara parsial maupun simultan. Berikut hasil yang diperoleh dari pengujian yang telah dilakukan pada penelitian ini, yaitu:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi menyajikan nilai t hitung sebesar 0,150 yang berarti memiliki arah yang positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,882 > 0,05$ yang berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H1) ditolak. Berdasarkan hasil

pengujian, hasil ini menunjukkan bahwa walaupun individu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, belum tentu karyawan meningkatkan kinerjanya secara langsung. Selain itu, rendahnya upaya karyawan dalam memperbaiki kualitas kerja di CV Cita Nasional, bisa jadi dipengaruhi faktor lain di luar komitmen organisasi, seperti keterampilan yang dimiliki karyawan, beban kerja, penghargaan, budaya organisasi, dan lain sebagainya. Selain itu, hasil uji ini sama dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Bagis *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir menyajikan nilai t hitung sebesar 5,435 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H2) diterima. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Laura Silaban *et al.* (2021) dan Nento dan Abdullah (2021) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin banyak kesempatan pengembangan karir yang diterima karyawan, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan yang ditunjukkan. Program pengembangan karir seperti partisipasi karyawan dalam pelatihan dan pengembangan membuat karyawan CV Cita Nasional mengetahui potensi mereka, sehingga mereka merasakan rasa aman karir dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Situmorang dan Anatan, 2025). Selain itu, kinerja merupakan pekerjaan yang berhasil diselesaikan secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu (Telaumbanua *et al.*, 2024). Sehingga, perusahaan yang memberikan perhatiannya terhadap pengembangan karir para karyawan menjadi salah satu pendorong meningkatnya kinerja karyawan CV Cita Nasional.

3. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan

Religiusitas menyajikan nilai t hitung sebesar 2,784 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,007 < 0,05$ yang berarti religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa hipotesis (H3) diterima. Temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Isma *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat nilai religius yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat juga

rasa ingin meningkatkan kualitas kerja pada karyawan. Religiusitas adalah sikap atau tindakan yang selalu menaati perintah Allah SWT. dan menghindari larangan-Nya di aktivitas sehari-hari baik secara vertikal maupun horizontal untuk kehidupan bahagia di dunia maupun di akhirat (Suryadi & Hayat, 2021). Karyawan yang memiliki etos spiritual seperti etika jujur dan amanah dapat memengaruhi kinerja karyawan dimana karyawan akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Safitri *et al.*, 2025). Selain itu, kinerja merupakan pekerjaan yang berhasil diselesaikan secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu (Telaumbanua *et al.*, 2024). Dengan demikian, religiusitas menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan memicu terlaksananya penilaian yang adil.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Komitmen organisasi menyajikan nilai t hitung sebesar -0,227 yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,821 > 0,05$ yang berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) ditolak. Hasil temuan ini dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan pada organisasi belum tentu meningkatkan semangat, antusias, loyalitas, dan motivasi dalam bekerja. Selaras dengan riset yang dilakukan Sihite *et al.* (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Di samping itu, komitmen organisasi yang melekat pada karyawan tidak hanya dipengaruhi motivasi kerja pada karyawan, melainkan faktor yang lebih nyata yang dialami karyawan, seperti adanya penghargaan, deskripsi kerja yang jelas, suasana kerja, dan lain sebagainya. Dengan demikian, variabel komitmen organisasi pada penelitian ini cukup lemah untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang.

5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir memiliki nilai t hitung sebesar 5,823 yang berarti memiliki arah positif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H5) diterima. Temuan ini selaras dengan riset yang dilakukan Sinaga *et al.* (2024) dan Rahman *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat memengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan. Artinya, semakin ada kejelasan terkait

program pengembangan karir berupa seperti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan perencanaan karir dapat menyebabkan peningkatan motivasi kerja, sehingga karyawan lebih semangat bekerja dalam jangka panjang (Mardinata *et al.*, 2025). Selain itu, motivasi kerja berdasarkan pendapat David C. McClelland (1961) adalah seseorang yang mendapatkan kebutuhan tertentu dari kejadian yang mereka alami (Rahardjo, 2022). Dengan demikian, pengembangan karir dapat menjadi salah satu faktor pendorong meningkatnya motivasi kerja.

6. Pengaruh Religiusitas Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian variabel religiusitas memperlihatkan nilai t hitung sebesar $-0,255$ yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,800 > 0,05$ yang berarti religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H_6) ditolak. Hasil riset yang dilakukan Umami dan Ruwandi (2024), selaras dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, nilai-nilai religius yang dimiliki karyawan CV Cita Nasional tidak selalu menjadi faktor utama dalam menghasilkan motivasi dalam bekerja. Religiusitas adalah sikap atau tindakan yang selalu menaati perintah Allah SWT. dan menghindari larangan-Nya di aktivitas sehari-hari baik secara vertikal maupun horizontal untuk kehidupan bahagia di dunia maupun di akhirat (Suryadi & Hayat, 2021).

Karyawan yang memiliki sikap religius secara vertikal maupun horizontal seperti memiliki akidah dan akhlak belum tentu bisa mendorong karyawan pada kejujuran dan ketekunan, karena karyawan termotivasi berdasarkan kebutuhan tertentu dari kejadian yang mereka alami (Rahardjo, 2022). Bisa jadi, motivasi kerja lebih sering dipengaruhi kompensasi, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Sehingga, religiusitas tidak menjadi variabel utama dalam meningkatkan motivasi kerja pada penelitian ini.

7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menyajikan nilai t hitung sebesar $-0,999$ yang berarti memiliki arah negatif. Selain itu, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar $0,321 > 0,05$ yang berarti motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_7) ditolak. Riset yang dilakukan Andriani dan Mukminin (2022) dan Gusriani *et al.* (2022) memiliki hasil riset yang sama yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja tidak dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

Karyawan termotivasi bisa jadi hanya karena menginginkan kebutuhan tertentu dari kejadian yang mereka alami (Rahardjo, 2022). Fenomena ini terjadi karena kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengalaman, fasilitas, pembagian kerja, dan kemampuan. Sehingga, pada riset ini motivasi kerja belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

8. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan $t\text{-hitung } 0,223 > t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,823 > 0,05$. Merujuk pada nilai signifikansi (p) sebagai kriteria pengambilan keputusan yang digunakan secara konsisten pada penelitian ini, nilai tersebut menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis (H8) dinyatakan ditolak. Hasil ini berbeda dengan riset yang dilakukan Putra dan Setiawan (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan ini dapat dijelaskan karena pada penelitian ini komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja (H4) maupun terhadap kinerja karyawan secara langsung (H1), dan motivasi kerja sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H7). Dengan tidak signifikannya jalur-jalur pembentuk mediasi tersebut, motivasi kerja belum dapat menjembatani pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang secara statistik.

9. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan $t\text{-hitung } -0,985 < t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,324 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis (H9) ditolak. Riset yang dilakukan Saputra dan Reganata (2021) dan Alazhar *et al.* (2024) menyatakan hasil serupa pada penelitian ini yaitu,

motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Walaupun pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan, peran motivasi pada analisis jalur belum cukup untuk dikatakan mampu memediasi. Hal ini dikarenakan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dirasakan secara langsung, seperti adanya peningkatan keterampilan dan perencanaan karir. Hal inilah yang menunjukkan pengembangan karir lebih kuat memengaruhi kinerja secara langsung.

10. Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan *calculation for the sobel test* terhadap motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional, didapatkan $t\text{-hitung } 0,243 > t\text{-tabel } 0,1857$ dan signifikansi $0,808 > 0,05$. Merujuk pada nilai signifikansi (p) sebagai kriteria pengambilan keputusan yang digunakan secara konsisten pada penelitian ini, nilai tersebut menunjukkan bahwa jalur mediasi tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis (H10) dinyatakan ditolak.

Hasil ini berbeda dengan riset yang dilakukan Aprilia *et al.* (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini dapat dijelaskan karena meskipun religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung (H3), religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H6) dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H7), sehingga tidak tersedia jalur tidak langsung yang cukup kuat secara statistik bagi motivasi kerja untuk menjembatani pengaruh tersebut. Dengan demikian, pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini lebih tepat dijelaskan sebagai pengaruh langsung, bukan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karir, dan religiusitas terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H1) ditolak. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan CV Cita Nasional di Kabupaten Semarang. Sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H2) diterima. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa hipotesis (H3) diterima. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) ditolak. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H5) diterima. Religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis (H6) ditolak. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H7) ditolak. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis (H8) dinyatakan ditolak. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis (H9) ditolak. Motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis (H10) ditolak.

Daftar Pustaka

- Astuti, A. K., & Respati, A. D. (2020). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja. *In Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Papers Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel*, 2(1), 89--97.
- Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 6(2), 158--168.
- Mukson, D. (2020). *Lingkungan Kerja dan Orientasi Kewirausahaan Kinerja UMKM Melalui Komitmen Organisasi* (Andriyanto (ed.); 1st ed.). Lakeisha.
- Nurhuzaini, P., Rokan, M. K., & Syahriza, R. (2023). Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Dengan Pendidikan Sebagai Variabel Moderasi. *El-Iqtishod: Jurnal Ekonomi Syariah*, 7(1), 51--70. <https://doi.org/10.70136/eliqtishod.v7i1.367>
- Patta, M., Firman, A., & Mustaking. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(5), 686--697. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1302>

- Pranogyo, A. dkk. (2021). *Kinerja Karyawan: Teori Pengukuran dan Implikasi* (1st ed.). Feniks Muda Sejahtera.
- Prasetyo, H., & Vera, A. (2020). Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan : Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(1), 705--713.
- Putra, I., & Setiawan, S. J. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 2(2), 226--244. <https://doi.org/10.59841/excellence.v2i2.1693>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Zusrony (ed.); 1st ed.). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rahman, M. N., Putra, R. B., Ramadhan, M. F., & Yulasmi, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bpbd Kabupaten Agam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, 4(2), 170--179. <https://doi.org/10.35957/prmm.v4i2.4567>
- Safitri, A., Zaki, H., & Hardilawati, W. L. (2025). Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Etos Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 5(1), 39--50.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian* (T. Koryati (ed.); 1st ed.). KBM Indonesia.
- Saputra, I. G. N. M. Y., & Reganata, G. P. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Karyawan. *Bali Health Journal*, 5(1), 40--48.
- Sari, D. P., Kurniawati, E., & Hendratmoko, S. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Kediri. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, 11(5).
- Siregar, Z., Sugianto, S., & Marliyah, M. (2021). The Effect of Religiosity and Emotional Intelligence on the Performance of the Management of the Student Organization with Motivation as Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 4(1), 219--232. <https://doi.org/10.31538/ijse.v4i1.1501>