Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan
https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika
Online ISSN 2809-6851 | Print ISSN 2809-7866

https://doi.org/10.55047/transekonomika.v5i2.863

Original Article

Pengaruh Training & Development, Collectivism Based Organizational Culture, dan Career Development Terhadap Work Performance dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Mediasi

Novia Kartika Sari

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia
Email: noviakartika14@gmail.com

Received : 14 December - 2024
Accepted : 31 January - 2025
Published online : 05 February - 2025

Abstract

This study aims to investigate the impact of Training & Development (T&D), Career Development (CD), and Collectivism-based Organizational Culture (COC) on Organizational Commitment (OC) and Work Performance (WP) at the Communication and Information Office (Kominfo) of South Tangerang City. The majority of respondents are female (56.9%), within the productive age range (25–40 years), and have a medium tenure (4–12 years), reflecting a workforce profile that is capable of supporting digital transformation and public service delivery. Descriptive analysis shows that respondents hold positive views on TD, CD, COC, OC, and WP, with a focus on skill development, group support, and individual contributions to the organization's shared goals. The study employs the PLS-SEM method to test the validity, reliability, and relationships between variables. The results indicate that all indicators meet the criteria for validity and reliability. The inner model analysis shows that T&D and COC have a positive impact on OC, while CD has a positive impact on WP. Organizational Commitment mediates the relationship between T&D, COC, and WP, but does not mediate the relationship between CD and WP. Based on the Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA), the main recommendation is to improve the TD program, which, despite its high importance, still shows low performance. Meanwhile, CD and OC already exhibit good performance and should be maintained. These findings emphasize the need for more consistent and effective training programs to optimize work performance.

Keywords: Training & Development, Career Development, Organizational Commitment, Work Performance, Collectivism-based Organizational Culture.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan & Pengembangan (T&D), Pengembangan Karir (CD), dan Budaya Organisasi berbasis Kolektivisme (COC) terhadap Komitmen Organisasi (OC) dan Prestasi Kerja (WP) di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (56,9%), berada pada rentang usia produktif (25-40 tahun), dan memiliki masa kerja menengah (4-12 tahun), yang mencerminkan profil tenaga kerja yang mampu mendukung transformasi digital dan penyelenggaraan pelayanan publik. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki pandangan positif terhadap TD, CD, COC, OC, dan WP, dengan fokus pada pengembangan keterampilan, dukungan kelompok, dan kontribusi individu terhadap tujuan bersama organisasi. Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM untuk menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Analisis inner model menunjukkan bahwa T&D dan COC memiliki dampak positif terhadap OC, sedangkan CD memiliki dampak positif terhadap WP. Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara T&D, COC, dan WP, tetapi tidak memediasi hubungan antara CD dan WP. Berdasarkan Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA), rekomendasi utama adalah untuk meningkatkan

Copyright: © 2025 by the authors.
This is an open access article distributed under the terms and conditions of the CC BY 4.0.

program TD, yang meskipun memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, namun kinerjanya masih rendah. Sementara itu, CD dan OC sudah menunjukkan kinerja yang baik dan harus dipertahankan. Temuan ini menekankan perlunya program pelatihan yang lebih konsisten dan efektif untuk mengoptimalkan kinerja.

Kata Kunci: Pelatihan & Pengembangan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja, Budaya Organisasi Berbasis Kolektivisme.

1. Pendahuluan

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan global, peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan berbagai organisasi. Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam mengelola berbagai aspek yang mempengaruhi prestasi kerja setiap karyawan (Susanti Usman, 2023). Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif melalui kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi (Udayani & Sunariani, 2018).

Dalam organisasi publik, training & development, career development, serta collectivism-based organizational culture memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik (Parinsi & Musa, 2023). Organisasi publik seharusnya menerapkan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak hanya untuk mencapai work performance optimal, tetapi juga untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan (Parinsi, 2023). Program pengembangan SDM yang efektif harus mencakup peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills (Udayani & Sunariani, 2018). Dengan keterampilan tersebut, karyawan akan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan, berinovasi, dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Training & development merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai metode (Wiliandari, 2014). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa program training & development tidak hanya berdampak positif pada pengembangan individu, tetapi juga turut meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Niati et al., 2021). Karyawan yang terlibat dalam program ini cenderung lebih mampu mengikuti perkembangan teknologi, memenuhi ekspektasi pelanggan, dan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja (Niati et al., 2021).

Program *training & development* yang efektif juga berperan penting dalam memperkuat organizational commitment karyawan terhadap organisasi. Dengan peningkatan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan, karyawan merasa lebih dihargai, sehingga terjalin ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi yang pada akhirnya meningkatkan *organizational commitment* mereka (Muleya et al., 2022). *Organizational commitment* ini mengacu pada ikatan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Mujiasih, 2015).

Selain pelatihan, career development juga memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. *Career development* mencakup pengelolaan berkelanjutan terhadap kehidupan kerja seseorang, meliputi perencanaan dan penguasaan keterampilan yang relevan (Mustofa et al., 2024). Karyawan yang memiliki jalur karier yang jelas serta dukungan untuk pengembangan diri cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk mencapai hasil optimal. Dalam organisasi publik, career development yang terarah dapat memberikan panduan dan motivasi bagi pegawai untuk terus berkinerja tinggi sekaligus memperkuat organizational commitment mereka terhadap organisasi (Parinsi & Musa, 2023).

Career development yang efektif juga dapat meningkatkan organizational commitment karyawan dengan memberi mereka peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan profesional. Ketika organisasi mendukung perkembangan karier karyawan, mereka merasa lebih dihargai, yang kemudian memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Muleya et al., 2022). Dalam hal ini, organizational commitment berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara pengembangan karier dan peningkatan kinerja kerja.

Organizational culture memiliki pengaruh besar terhadap work performance. Produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan pengalaman mereka, tetapi juga oleh budaya serta lingkungan kerja yang mendukung. Dalam organisasi publik, collectivism-based organizational culture, yang menekankan kerja sama dan kepentingan bersama, dapat meningkatkan rasa kebersamaan, kepercayaan, dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (Parinsi& Musa, 2023). Karyawan yang bekerja dalam lingkungan kolektif cenderung memiliki organizational commitment yang lebih kuat terhadap organisasi (Parinsi & Musa, 2023).

Penelitian oleh Awaludin dan Kurnia (2023) menunjukkan bahwa penerapan collectivism-based organizational culture mampu meningkatkan kolaborasi antarpegawai dalam menyelesaikan proyek-proyek publik. Sinergi ini berkontribusi pada kinerja pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, karena setiap individu merasa terlibat dan bertanggung jawab atas hasil bersama. Dalam budaya kolektif ini, *organizational commitment* memperkuat kerja sama dan keterlibatan karyawan, serta meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi tim dan organisasi.

Meskipun telah banyak penelitian mengenai pengaruh *training & development*, *collectivism-based organizational culture*, dan career development terhadap work performance, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor swasta atau pada organisasi multinasional. Penelitian dalam sektor publik, terutama di Indonesia, masih sangat terbatas, khususnya yang menyoroti peran organizational commitment sebagai variabel mediasi.

Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan, Indonesia, menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan layanan publik di era digital. Sebagai penyedia layanan komunikasi, informasi, dan teknologi pemerintahan, Dinas Kominfo dituntut untuk memberikan layanan yang cepat, efisien, dan responsif seiring meningkatnya permintaan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas.

Tantangan utama meliputi penguatan kapabilitas teknis, keamanan digital, dan integrasi platform digital, yang memerlukan penguasaan teknologi terkini serta peningkatan kualitas SDM. Hambatan seperti birokrasi kompleks, keterbatasan fasilitas, dan keluhan masyarakat terkait ketidakresponsifan layanan dan infrastruktur komunikasi yang kurang memadai memperparah situasi. Untuk mengatasi hal ini, Dinas Kominfo berupaya meningkatkan kapasitas SDM melalui program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan keterampilan teknis dan responsivitas layanan publik dalam kerangka smart city.

Walaupun Dinas Kominfo berfokus pada peningkatan program training & development, mereka masih menghadapi berbagai tantangan dalam penyelenggaraan pelatihan yang efektif. Menurut Mwangi (2016), banyak organisasi publik mengalami kesulitan dalam menyelenggarakan pelatihan yang sesuai, terutama karena kurangnya Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA). Hal ini menyebabkan pelatihan yang diberikan tidak selalu relevan dengan kebutuhan nyata pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas layanan publik.

Penerapan *collectivism-based organizational culture* yang menekankan kerja sama dan kepentingan bersama tercermin dalam berbagai program dan inisiatif yang dijalankan oleh Dinas Kominfo (diskominfo.tangerangkota.go.id). Meskipun penelitian mengenai training & development, collectivism-based organizational culture, dan career development di sektor swasta atau internasional sudah banyak dilakukan, penelitian yang membahas pengaruh variabel-variabel ini terhadap kinerja di sektor publik Indonesia masih sangat terbatas. Penelitian ini menjadi penting mengingat sektor publik dihadapkan pada tantangan unik dalam memberikan layanan berkualitas, terutama di tengah meningkatnya tuntutan digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana training & development, collectivism-based organizational culture, dan career development berpengaruh terhadap work performance dengan mediasi organizational commitment di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik.

2. Metode Penelitian

2.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Berdasarkan skala waktu pengolahan data, studi ini menggunakan desain cross-sectional, yang melibatkan pengumpulan data yang dilakukan secara periodik selama jangka waktu tertentu. Data dikumpulkan pada bulan Oktober 2024. Setelah itu, analisis yang lebih mendalam dan debriefing dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang masih tersisa.

2.2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, subjek yang diteliti adalah ASN dari Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan yang telah bekerja lebih dari satu tahun.

2.3. Unit Analisis

Dalam penelitian ini, individu dipilih sebagai unit analisis, yang mencerminkan tujuan studi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang *work performance*. Memilih individu sebagai unit analisis memungkinkan penelitian ini untuk secara spesifik menargetkan dan menganalisis aspek-aspek yang memengaruhi *work performance* pada level personal, memberikan wawasan yang mendalam dan terfokus terhadap subjek yang diteliti.

2.4. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Tangerang Selatan, dengan total sebanyak 124 orang ASN. Sampel penelitian diambil dari ASN yang telah bekerja selama minimal satu tahun di Diskominfo Kota Tangerang Selatan, menggunakan metode purposive sampling, dengan jumlah responden maksimal 100 orang sesuai batas yang diizinkan. Selain itu, uji pendahuluan dilakukan terhadap 30 ASN yang bekerja di pemerintahan Kota Tangerang Selatan, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bougie dan Sekaran (2020), yang merekomendasikan uji pendahuluan minimal dilakukan dengan 30 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah non-probability sampling, di mana tidak semua individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi bagian dari sampel. Teknik yang diterapkan adalah purposive sampling, di mana sampel diambil dari kelompok sasaran tertentu dalam populasi yang telah ditentukan.

Populasi pada penelitian ini meliputi semua individu yang bekerja sebagai ASN di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan dengan masa kerja minimal satu tahun. Kriteria wajib (kriteria inklusi) yang harus dipenuhi oleh responden dalam teknik purposive sampling ini adalah: pertama, responden harus bekerja di Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan. Kedua, responden harus memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Dengan kriteria-kriteria tersebut, diharapkan responden dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2.5. Metode Pengumpulan Data

Sekaran dan Bougie (2017) menyatakan bahwa metode pengumpulan data dapat berasal dari sumber primer, sumber sekunder, atau kombinasi dari keduanya. Data primer diperoleh secara langsung dari responden penelitian melalui survei yang menggunakan instrumen kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang telah diuji reliabilitas dan validitasnya *(scale development research)*, dan disusun sesuai dengan objek penelitian melalui validasi wajah *(face validity)*.

2.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis multivariat, dengan beberapa variabel laten. Ada tiga variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen. Bersama-sama, variabel tersebut membentuk sembilan jalur hipotesis. Diperlukan metode analitis untuk menguji dampak dari setiap variabel yang terlibat. Metode analisis data yang dipilih adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), menggunakan software SmartPLS 4.1.0.3. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya dalam menjelaskan model penelitian serta memprediksi konstruksi teoretis dan penyebab utama (Hair & Alamer, 2022). Penggunaan PLS-SEM menghasilkan dua model utama: outer model dan inner model (Hair & Alamer, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

3.1.1. Profil Responden

Berdasarkan data yang diperoleh, terkait dengan profil demografis responden di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan, terdapat perbedaan jumlah jenis kelamin responden di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan. Mayoritas responden, yakni sebanyak 37 orang (56,9%), merupakan wanita, sementara jumlah responden pria sebanyak 29 orang (43,1%). Hal ini menunjukkan bahwa proporsi responden wanita lebih dominan dibandingkan pria dalam penelitian ini.

Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 10 hingga 12 tahun, yaitu sebanyak 15 orang (23,1%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja antara 4 hingga 6 tahun berjumlah 13 orang (20%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 1 hingga 3 tahun sebanyak 12 orang (18,5%) dan masa kerja 7 hingga 9 tahun sebanyak 11 orang (16,9%). Responden dengan masa kerja 13 hingga 15 tahun berjumlah 8 orang (12,3%), sementara responden dengan masa kerja 19 hingga 21 tahun sebanyak 3 orang (4,6%), dan masa kerja lebih dari 21 tahun serta 16 hingga 18 tahun masing-masing sebanyak 3 orang (4,6%) dan 1 orang (1,5%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 4 hingga 12 tahun, yang menggambarkan tingkat pengalaman kerja yang relatif menengah di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan.

Rentang usia responden, mayoritas berada pada kelompok usia 25 hingga 30 tahun dan 35 hingga 40 tahun, masing-masing sebanyak 16 orang (24,6%). Selanjutnya, kelompok usia 30 hingga 35 tahun diwakili oleh 12 orang (18,5%), diikuti oleh kelompok usia 20 hingga 25 tahun dan 40 hingga 45 tahun, masing-masing sebanyak 8 orang (12,3%). Responden dengan usia 45 hingga 50 tahun dan lebih dari 50 tahun masing-masing berjumlah 3 orang (4,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif.

3.1.2. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas mencakup validitas konvergen dengan memperhatikan nilai AVE (>0,5) dan validitas diskriminan dengan memperhatikan nilai HT/MT (<0,9) (Hair et al., 2022).

Tabel 1. Nilai HT/MT (II)

	CD	COC	OC	TD	WP
CD					
COC	0.876				
OC	0.766	0.867			
TD	0.651	0.782	0.784		
WP	0.86	0.841	0.799	0.76	

Sumber: Olahan Data Penelitian (2024)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai HT/MT, terlihat pada tabel 1 bahwa pasangan variabel *Career Development* (CD) dan *collectivism-based organizational culture* (COC) memiliki nilai sebesar 0,876. Pasangan *collectivism-based organizational culture* (COC) dan *organizational commitment* (OC) menunjukkan nilai sebesar 0,867, sedangkan *organizational commitment* (OC) dan *training & development* (TD) memiliki nilai 0,784. Selanjutnya, pasangan *career development* (CD) dan *work performance* (WP) menunjukkan nilai sebesar 0,86, dan *collectivism-based organizational culture* (COC) dengan *work performance* (WP) memiliki nilai sebesar 0,841. Sementara itu, *work performance* (WP) dan *training & development* (TD) memiliki nilai sebesar 0,76.

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh pasangan variabel memiliki nilai HT/MT di bawah batas 0,9, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sesuai dengan standar yang diusulkan oleh Hair dan Alamer (2022).

3.1.3. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Career development	0.84	0.842	0.893	0.677
Collectivism based organizational culture	0.806	0.81	0.865	0.562
Organizational commitment	0.914	0.919	0.93	0.626
Training & development	0.865	0.866	0.903	0.651
Work performance	0.857	0.858	0.891	0.538

Sumber: Olahan Data Penelitian (2024)

Informasi yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk variabel penelitian berada di atas ambang batas 0,7, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator pengukuran variabel bersifat konsisten dan reliabel, sehingga memenuhi persyaratan untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya (Hair et al., 2019).

Secara rinci, variabel *career development* (CD) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,84, *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,893, dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,677, menunjukkan tingkat reliabilitas dan validitas yang sangat baik. Variabel *collectivism-based organizational culture* (COC) mencatat nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,806, *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,865, dan AVE sebesar 0,562, yang juga memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas.

Sementara itu, *organizational commitment* (OC) menunjukkan keandalan yang sangat baik dengan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,914, *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,93, dan AVE sebesar 0,626. Variabel *training development* (TD) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,865, *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,903, dan AVE sebesar 0,651, yang juga menunjukkan keandalan dan validitas konstruk yang tinggi. Terakhir, *work performance* (WP) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,857, *composite reliability* (rho_c) sebesar 0,891, dan AVE sebesar 0,538, yang terbukti reliabel dan valid. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, mendukung kelayakan untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

3.1.4. Inner Model

A. Uji Kolineritas

Berdasarkan Uji VIF, semua variabel dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang serius. Hal ini dibuktikan dengan nilai VIF untuk Career Development (CD) sebesar 2,131 pada organizational commitment dan 1,93 pada work performance, Collectivism-based Organizational Culture (COC) sebesar 2,61 pada organizational commitment dan 2,608 pada work performance, serta Training Development (TD) sebesar 1,815 pada organizational commitment dan 1,998 pada work performance. Organizational Commitment (OC) juga menunjukkan nilai VIF sebesar 2,608 untuk work performance. Dengan seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 3, model penelitian ini dinyatakan baik dan dapat didukung (Hair & Sarstedt, 2019).

B. Coefficient of Determination (R-Square)

Nilai R^2 untuk Organizational Commitment (OC) adalah 0,671, yang berarti 67,1% variasi OC dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam penelitian, sedangkan 32,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 untuk Work Performance (WP) sebesar 0,654, menunjukkan bahwa 65,4% variasi WP dapat dijelaskan oleh variabel independen, dengan 34,6% dijelaskan oleh variabel lain. Kedua nilai R^2 tersebut berada dalam kategori moderate, yang menandakan model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi variabel dependen sesuai dengan standar Sarstedt et al. (2017) dan Hair dan Alamer (2022).

C. Effect Size (F2)

Hasil perhitungan effect size (F^2) memperlihatkan variasi pengaruh antar variabel. Career Development (CD) memiliki pengaruh kecil terhadap Organizational Commitment (OC) dengan F^2 sebesar 0,081, namun memberikan pengaruh sedang terhadap Work Performance (WP) dengan F^2 sebesar 0,256. Collectivism-based Organizational Culture (COC) dan Training Development (TD) keduanya menunjukkan pengaruh sedang terhadap

Organizational Commitment dengan nilai F^2 masing-masing 0,164 dan 0,17. Training Development memberikan pengaruh kecil pada Work Performance (F^2=0,088), begitu pula dengan Organizational Commitment terhadap Work Performance (F^2=0,076). Secara umum, variabel-variabel independen menunjukkan pengaruh yang lebih signifikan terhadap Organizational Commitment dibandingkan terhadap Work Performance, dengan Collectivism-based Organizational Culture dan Training Development memiliki peran lebih besar dalam mendukung komitmen organisasi.

D. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan hipotesis *one-tail*, di mana arah pengaruh hipotesis sudah dinyatakan secara jelas, baik positif maupun negatif, sehingga uji statistik yang tepat adalah pengujian *one-tailed*. Suatu hipotesis dianggap memiliki pengaruh positif dan signifikan jika nilai T-statistik > T-tabel (1.645) pada tingkat signifikansi 5% (alpha = 0.05). Sebaliknya, jika T-statistik < T-tabel (1.645), maka tidak ada pengaruh signifikan antara kedua variabel (Sarstedt et al., 2017).

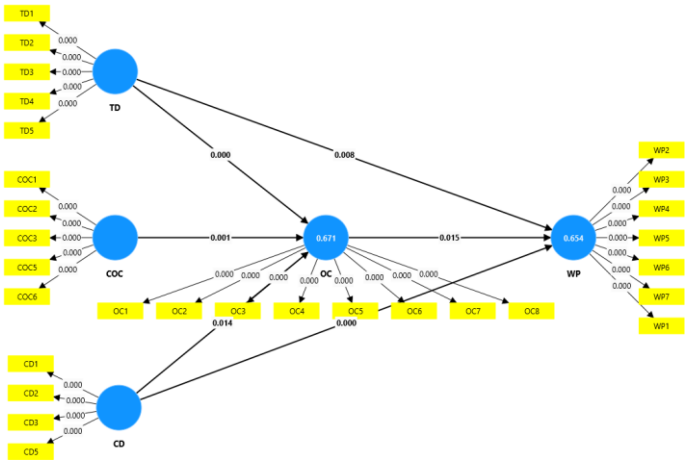
Tabel 3. Pengolahan data PLS-SEM

Hipotesis	*Path Coefficient*	*T Statistics*	*P-value*	Hasil
TD -> OC	0.319	3.876	0	Didukung
COC -> OC	0.376	3.183	0.001	Didukung
CD -> OC	0.238	2.198	0.014	Didukung
TD -> WP	0.247	2.394	0.008	Didukung
CD -> WP	0.413	3.862	0	Didukung
OC -> WP	0.262	2.167	0.015	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis pertama, yaitu CD -> OC, menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.198 dengan P-value 0.014, yang lebih besar dari T-tabel (1.645), sehingga hipotesis ini didukung. Hipotesis kedua, CD -> WP, memiliki T-statistik sebesar 3.862 dan P-value 0.000, yang juga lebih besar dari T-tabel, menjadikannya signifikan dan didukung. Selanjutnya, hipotesis COC -> OC memperoleh nilai T-statistik 3.183 dan P-value 0.001, yang lebih tinggi dari T-tabel, sehingga hipotesis ini juga didukung.

Hipotesis keempat, OC -> WP, menunjukkan T-statistik 2.167 dengan P-value 0.015, yang lebih besar dari T-tabel, menjadikannya signifikan dan didukung. Hipotesis TD -> OC memiliki T-statistik sebesar 3.876 dan P-value 0.000, yang jelas lebih besar dari T-tabel, sehingga hipotesis ini didukung. Terakhir, hipotesis TD -> WP menunjukkan nilai T-statistik 2.394 dan P-value 0.008, yang juga melebihi T-tabel, menjadikannya signifikan dan didukung. Secara keseluruhan, seluruh hipotesis dalam penelitian ini didukung karena nilai T-statistik untuk setiap hipotesis lebih tinggi dari T-tabel (1.645), yang menunjukkan signifikansi pada tingkat 5%.



Gambar 1. Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

E. Analisis Mediasi

Pengujian efek tidak langsung dilakukan dengan menggunakan kriteria t-statistic dan p-value. Jika *p-value* < 0.05 dan *t-statistic* > 1.645, maka variabel mediasi dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4. Analisis Mediasi

Hipotesis	Path Coefficient	T Statistics	P-value	Hasil
H6: *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *training & development* dengan *work performance*.	0.084	1.828	0.034	Didukung
H7: *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *collectivism-based organizational culture* dengan *work performance*.	0.099	1.715	0.043	Didukung
H8: *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *career development* dengan *work performance*.	0.062	1.43	0.076	Tidak Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

F. Analisis *Importance-Performance Map* (IPMA)

IPMA atau analisis matriks kinerja kepentingan adalah teknik untuk menentukan atribut atau alat suatu produk atau layanan yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas layanan (Minta & Stephen, 2017).

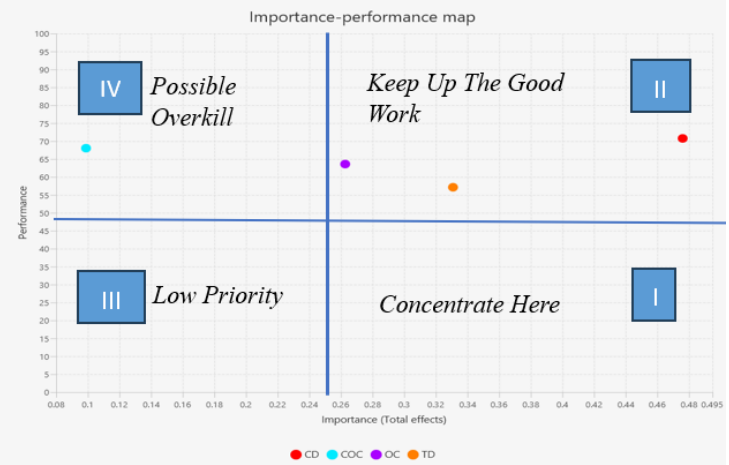
Tabel 5. Importance-Performance Map (IPMA) Work Performance

	Construct Importance for work performance	*Construct Performance for work performance*
CD	0.476	70.755
COC	0.099	68.031
OC	0.262	63.603
TD	0.331	57.138
Mean	0.292	64.882

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

Berdasarkan data pada tabel 7, dilakukan analisis menggunakan Importance Performance Matrix Analysis (IPMA) untuk mengevaluasi dan memetakan hubungan antara tingkat kepentingan (importance) dan kinerja (performance) dari berbagai konstruk terhadap Work Performance. Teknik IPMA ini berguna untuk mengidentifikasi area prioritas dalam

peningkatan work performace. Rata-rata nilai Construct Importance adalah 0.292, dan rata-rata nilai Construct Performance adalah 64.882. Nilai di atas rata-rata dianggap tinggi, sedangkan nilai di bawah rata-rata dianggap rendah.



Gambar 2. *Importance-Performance Map (IPMA) Work Performance*
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

Berdasarkan data di atas, hal ini dapat memberikan panduan strategis bagi Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan untuk memfokuskan sumber daya pada peningkatan *Training & Development* (TD), yang menunjukkan kepentingan signifikan terhadap *work performance*, meskipun kinerjanya saat ini masih rendah. Selain itu, *Career Development* (CD) yang telah menunjukkan kinerja optimal dan kontribusi yang kuat terhadap kinerja pegawai, perlu dipertahankan agar efek positifnya tetap konsisten. Sebaliknya, *Collectivism-based Organizational Culture* (COC) dan *Organizational Commitment* (OC), yang menunjukkan kontribusi rendah terhadap peningkatan kinerja, dapat diberikan perhatian minimal. Pendekatan ini memastikan pengalokasian sumber daya yang efisien untuk memaksimalkan hasil bagi peningkatan kinerja organisasi.

Analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan pada tingkat indikator menggunakan pendekatan ipma. Tabel berikut menyajikan nilai rata-rata (mean) untuk tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) dari setiap indikator yang terkait dengan konstruk *patient satisfaction*.

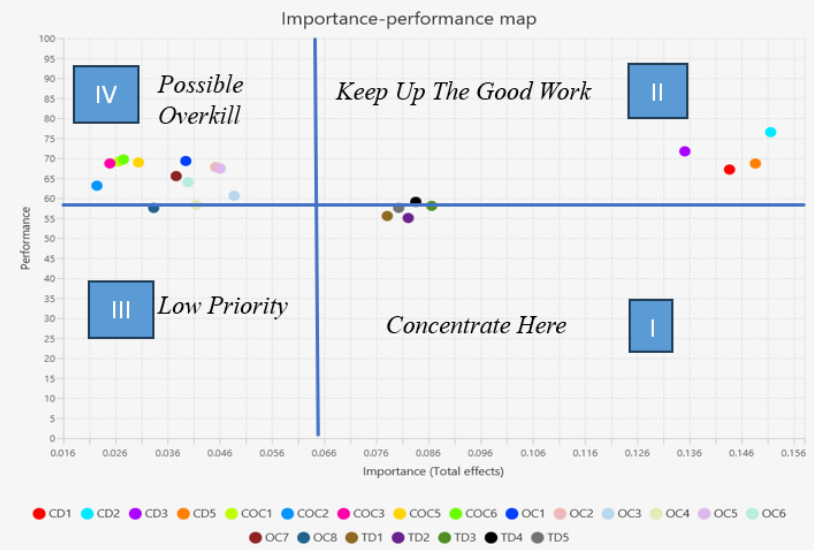
Tabel 6. Importance-Performance Map (IPMA) Work Performance Items

Variabel	**Items**	Construct importance for work performance	Construct performance for work performance
Career development	**CD1**	0.144	67.172
	CD2	0.151	76.515
	CD3	0.135	71.717
	CD5	0.149	68.687
Collectivism based organizational culture	**COC1**	0.027	69.192
	COC2	0.022	63.131
	COC3	0.025	68.687
	COC5	0.03	68.939
	COC6	0.027	69.697
	OC1	0.039	69.318

Variabel	**Items**	Construct importance for work performance	Construct performance for work performance
Organizational commitment	**OC2**	0.045	67.803
	OC3	0.049	60.606
	OC4	0.041	58.333
	OC5	0.046	67.424
	OC6	0.04	64.015
	OC7	0.038	65.53
	OC8	0.033	57.576
Training & development	**TD1**	0.078	55.556
	TD2	0.082	55.051
	TD3	0.086	58.081
	TD4	0.083	59.091
	TD5	0.08	57.576
mean		0.065909	64.53168

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

Berdasarkan Tabel 8, diketahui bahwa rata-rata nilai IPMA untuk indikator pada dimensi *importance* adalah 0.065909, sedangkan pada dimensi *performance* adalah 64.53168. Berdasarkan rata-rata ini, dapat disusun empat kuadran dalam grafik pemetaan sebagai berikut:



Gambar 3. *Importance-Performance Map* (IPMA) *Work Performance Items*
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4; 2024

Rata-rata nilai *importance* seluruh indikator adalah 0.0659, sementara rata-rata performance mencapai 64.53168. Indikator-indikator yang berada di atas rata-rata importance dianggap lebih signifikan perannya, sementara indikator di bawah rata-rata memerlukan perhatian lebih untuk ditingkatkan

Indikator pada variabel *training & development* (TD1, TD2, TD3, TD4 dan TD5) menjadi prioritas utama karena tingkat kepentingannya tinggi, tetapi kinerjanya rendah. Upaya peningkatan perlu difokuskan pada indikator ini untuk mendukung *work performance*. Kuadran II (*keep up the good work*): indikator pada variabel *career development* (CD1, CD2, CD3, dan CD5) menunjukkan tingkat kepentingan dan kinerja yang

tinggi, sehingga perlu dipertahankan kontribusinya terhadap *work performance*. Kuadran III (*low priority*): indikator seperti COC 2 dan OC 8 memiliki tingkat kepentingan dan kinerja rendah, sehingga tidak menjadi fokus utama untuk perbaikan. Kuadran IV (*possible overkill*): indikator seperti COC1, COC3, COC5, COC6, OC1, OC5 dan OC7 menunjukkan kinerja baik meskipun tingkat kepentingannya rendah. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya dari area ini untuk meningkatkan kinerja di kuadran I.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Kaitan Training & Development dengan Organizational Commitment

Pada Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan, hasil uji statistik menunjukkan bahwa *training & development* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *commitment organization*. Dengan nilai T-*statistik* sebesar 3.876 dan P-*value* 0, serta nilai *Path Coefficient* sebesar 0.319, dapat disimpulkan bahwa semakin baik program *training & development*, semakin tinggi tingkat *organizational commitment*. Program *training & development* yang dilakukan secara teratur dan relevan dengan tugas pekerjaan karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri serta keterampilan mereka, yang akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sebagaimana terlihat pada indikator TD1 hingga TD5. Indikator TD1 hingga TD5, yang menunjukkan bahwa karyawan di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan mendapatkan pelatihan rutin yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan publik dan keterampilan lainnya yang relevan, seperti layanan pelanggan, penyelesaian konflik, dan pemecahan masalah. Rata-rata nilai untuk masing-masing indikator berada di atas 3.5, yang menunjukkan bahwa pelatihan dianggap efektif dan memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi

Training and development memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Penelitian menunjukkan bahwa program *training and development* yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional mereka dengan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan komitmen mereka. Hal ini sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Hussain (2020), yang menjelaskan bahwa pelatihan dapat memberikan rasa dihargai kepada karyawan, sehingga meningkatkan organizational commitment mereka.

Selain itu, penelitian ini sejalan juga dengan penelitian oleh Hosen et al. (2024) dan Kulsum et al. (2021) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *training and development* dengan *organizational commitment* sangat erat. Program training and development tidak hanya memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, tetapi juga memperkuat hubungan mereka dengan tujuan dan misi organisasi. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang lebih cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka. Hal ini didukung juga oleh Ahmed (2019), yang menyatakan bahwa training and development berperan strategis dalam mengatasi kekurangan keterampilan dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Agarwal dan Mishra (2020) juga menekankan bahwa ketika karyawan merasa lebih percaya diri dengan keterampilan yang dimiliki, mereka akan mengalami peningkatan kepuasan kerja, yang langsung berpengaruh pada komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan peran dan tanggung jawabnya cenderung lebih berkomitmen untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

Pelatihan yang mencakup keterampilan penting seperti layanan pelanggan, penyelesaian konflik, dan pemecahan masalah (pada indikator TD2, TD3, TD4) membantu karyawan merasa lebih kompeten dan dihargai, yang berkontribusi langsung pada

peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Hossain (2020) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa dihargai karena diberikan kesempatan untuk berkembang lebih termotivasi untuk berkontribusi kepada organisasi.

Pelatihan yang juga mencakup aspek pengembangan pribadi dan membangun hubungan emosional dengan organisasi (terlihat pada indikator OC1 hingga OC5) memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen mereka. Rahmadiyanti and Kuswinarno (2024) juga mencatat bahwa pelatihan yang berfokus pada pengembangan hubungan sosial dan emosional di tempat kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sahoo et al. (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasa diakui atas upaya pengembangan mereka cenderung mengembangkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka. Dengan demikian, program *training and development* yang tepat dan relevan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan *organizational commitment*.

3.2.2. Kaitan *Collectivism based Organizational Culture* dengan *Orgnizational Commitment*

Hasil analisis statistik pada Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis kolektivisme berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Dengan T-*statistik* sebesar 3.183 dan P-value 0.001, yang lebih besar dari T-*table* (1.645) pada tingkat *signifikansi* 5%, hasil ini mengindikasikan pengaruh yang signifikan. Nilai *Path Coefficient* sebesar 0.376 menunjukkan pengaruh positif yang kuat, yang berarti semakin kuat budaya kolektivisme, semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Collectivism based organizational culture memang memiliki dampak positif terhadap *organization commitment*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam budaya kolektivisme, seperti kerja sama dan loyalitas terhadap kelompok, dapat memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Wua et al. (2022) menekankan bahwa *collectivism based organizational culture* berdampak signifikan terhadap *commitment organization*, di mana karyawan yang merasa terhubung dengan kelompok dan tujuan bersama cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Faliza (2023) juga menambahkan bahwa *collectivism based organizational culture* berperan penting dalam membangun ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang meningkatkan komitmen mereka.

Organisasi perlu terus mengedepankan nilai-nilai kolektivisme, seperti kerja sama dan dukungan antar tim, untuk membangun rasa keterikatan karyawan terhadap tujuan bersama. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sebagaimana tercermin pada indikator COC1 hingga COC6. Penelitian oleh Lestari dan Achdiani (2024) menunjukkan bahwa dalam budaya kolektivisme, individu cenderung mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi, yang secara langsung meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Collectivism based organizational culture memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* dengan menekankan solidaritas, kerja sama tim, dan kesetiaan terhadap kelompok. Dalam budaya ini, kepentingan kelompok sering dianggap lebih penting daripada pencapaian individu, yang mendorong karyawan untuk merasa lebih terikat dengan organisasi, sebagaimana terlihat pada indikator COC1. Keberhasilan tim menjadi prioritas utama, yang menciptakan rasa tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi (COC2). Penerimaan dalam kelompok kerja, yang dianggap sangat penting, memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi (COC3). Karyawan juga didorong untuk mencapai tujuan pribadi sambil memperhatikan kepentingan kelompok, yang membangun keselarasan antara aspirasi individu dan tujuan organisasi (COC4). Kesetiaan atasan terhadap

kelompok turut meningkatkan rasa keterikatan karyawan (COC5), dan harapan bagi karyawan untuk mengesampingkan tujuan pribadi demi kepentingan kelompok memperkuat tanggung jawab bersama terhadap tujuan organisasi (COC6).

Indikator-indikator ini menggambarkan bagaimana budaya kolektivisme dalam organisasi dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi. Secara keseluruhan, nilai-nilai kolektivisme seperti saling mendukung antar anggota, kepentingan bersama di atas kepentingan individu, dan pengorbanan untuk tujuan kelompok memperkuat komitmen karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap komitmen mereka. Hal ini sejalan dengan Hossain (2020), yang menyebutkan bahwa hubungan yang baik antar karyawan dan dukungan dari atasan berperan penting dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi, serta menunjukkan peran mereka dalam pencapaian tujuan organisasi, dapat meningkatkan komitmen mereka. Sahoo dan Sahu (2020) juga menemukan bahwa karyawan yang merasa diakui dan dihargai dalam kelompok memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka. Penelitian oleh Farh et al. (2007) menunjukkan bahwa budaya kolektivisme menciptakan norma yang kuat bagi anggota organisasi untuk mendukung tujuan kelompok. Karyawan merasa bahwa kesuksesan organisasi adalah tanggung jawab bersama, sehingga mereka lebih terikat secara emosional dan profesional kepada organisasi.

3.2.3. Kaitan Career Development dengan Organizational Commitment

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan nilai T-statistik sebesar 2.198 dengan P-*value* 0.014, yang lebih besar dari T-*table* 1.645 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 didukung. Selain itu, nilai *Path Coefficient* sebesar 0.238 yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan *career development* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan data yang ada, *career development* yang efektif di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan terbukti dapat meningkatkan *organizational commitment*. Program *career development* yang baik membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih, yang dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *career development* adalah faktor yang memengaruhi *organizational commitment* (Hosen, 2024; Widodo, 2017).

Indikator-indikator dalam pengembangan karir, seperti pengakuan terhadap pentingnya perencanaan karir (CD1), kesadaran untuk melakukan pengembangan karir secara terus-menerus (CD3), serta kebutuhan terhadap program manajemen karir (CD5), menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan adanya dukungan dalam pengembangan karir cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi mereka. Program yang berfokus pada pengembangan karir memberikan rasa kepemilikan dan tujuan bersama, yang mengarah pada peningkatan komitmen organisasi.

Dengan temuan ini, Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan disarankan untuk terus memperkuat dan memperluas program pengembangan karir yang berkelanjutan dan terstruktur. Sebagaimana dinyatakan oleh Hosen et al. (2024) dan Raihan (2023), pengembangan karir yang baik dapat secara langsung berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasi, yang berdampak positif pada kinerja dan retensi pegawai.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya penyediaan program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan disesuaikan dengan tujuan organisasi. Sebagai tambahan, pengembangan karir yang tidak memadai dapat menyebabkan

penurunan komitmen pegawai, yang berdampak buruk pada keberlanjutan dan efektivitas organisasi.

3.2.4. Kaitan Training & Development dengan Work Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa *training & development* (TD) memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *work performance* di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan. Berdasarkan nilai T-statistik sebesar 2.394 dengan P-*value* 0.008, yang lebih besar dari T-table 1.645 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh *training & development* terhadap *work performance* didukung. Selain itu, nilai *path coefficient* sebesar 0.247 yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai.

Berdasarkan data yang ada, program *training & development* yang efektif di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan dapat meningkatkan *work performance*. Program pelatihan yang baik membantu pegawai mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *training & development* yang baik memiliki korelasi positif terhadap peningkatan *work performance* (Hosen, 2024; Niati et al., 2021; Esthi & Savhira, 2019).

Indikator-indikator dalam *training & development*, seperti pelatihan yang membantu pegawai memahami tanggung jawab kerja (TD1), pelatihan yang meningkatkan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan (TD2), serta ketersediaan peluang pelatihan secara konsisten (TD5), menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif dapat memperkuat kinerja pegawai. Program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi memberikan motivasi dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil analisis *Importance Performance Matrix Analysis* (IPMA), *training & development* menunjukkan tingkat kepentingan yang tinggi sebesar 0.331, namun kinerjanya masih rendah dengan skor 57.138. Hal ini menempatkan *training & development* dalam Kuadran I (*Concentrate Here*), yang menunjukkan bahwa TD harus menjadi prioritas utama untuk perbaikan. Indikator-indikator yang membutuhkan perhatian khusus adalah TD1, TD2, TD3, dan TD5, yang menunjukkan kepentingan tinggi tetapi kinerja yang masih perlu ditingkatkan.

Dengan temuan ini, Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan disarankan untuk memperkuat dan memperbaiki program *training & development* yang ada, terutama pada indikator-indikator yang berada di Kuadran I. Pelatihan yang lebih terstruktur dan relevan akan lebih mendukung peningkatan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sahoo dan Sahu (2020), *training & development* yang terstruktur dan relevan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

3.2.5. Kaitan *Career Development* dengan *Work Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *career development* (CD) memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *work performance* di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan. Berdasarkan nilai T-statistik sebesar 3.862 dengan P-value 0, yang lebih besar dari T-table 1.645 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh *career development* terhadap *work performance* didukung. Selain itu, nilai *Path Coefficient* sebesar 0.413 yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas *career development* berpengaruh positif terhadap kinerja *work performance*.

Berdasarkan data yang ada, program *career development* yang efektif di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan terbukti dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai. Program *career development* yang baik membantu pegawai mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *career development* yang baik memiliki korelasi positif terhadap peningkatan *work performance* (Hosen, 2024; Niati et al., 2021; Esthi & Savhira, 2019).

Indikator-indikator dalam *career development*, seperti pengembangan karir yang jelas membantu pegawai meraih tujuan profesional (CD2), dukungan manajerial dalam jalur pengembangan karir (CD3), serta pengembangan karir yang mendukung peningkatan kemampuan teknis (CD1), menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang efektif dapat memperkuat kinerja pegawai. Program pengembangan karir yang relevan dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi memberikan motivasi dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil analisis *Importance Performance Matrix Analysis* (IPMA) untuk *career development*, dapat disimpulkan bahwa *career development* memiliki tingkat kepentingan tertinggi sebesar 0.476 dan kinerja yang baik dengan skor 70.755. Konstruk ini masuk ke dalam Kuadran II (*Keep Up The Good Work*), yang menunjukkan bahwa *career development* sangat berpengaruh terhadap *work performance* dan kinerjanya sudah memadai. Oleh karena itu, peran *career development* perlu dipertahankan untuk memastikan kontribusinya terhadap *work performance* tetap optimal.

Indikator-indikator dalam Kuadran II (*Keep Up The Good Work*), seperti CD2 (Pengembangan karir yang jelas membantu saya meraih tujuan profesional), CD3 (Terdapat dukungan manajerial dalam jalur pengembangan karir), dan CD1 (Pengembangan karir mendukung peningkatan kemampuan teknis saya), menunjukkan tingkat kepentingan dan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, perlu dipertahankan kontribusinya terhadap *Work Performance*.

Dengan temuan ini, Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan disarankan untuk terus memperkuat dan memperbaiki program Career Development yang ada, terutama pada indikator-indikator yang berada dalam Kuadran II. Pengembangan karir yang terstruktur dan relevan akan lebih mendukung peningkatan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

3.2.6. Kaitan *Training & Development* dengan *Work Performance* melalui mediasi *Organizational Commitment*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational commitment* secara signifikan memediasi hubungan antara *training & development* dan *work performance* (T-statistik: 1.828, P-value: 0.034 > 1.645). Nilai *Path Coefficient* sebesar 0.084 mengindikasikan bahwa program *training & development* yang baik meningkatkan komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (hipotesis H6 didukung).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sharif Hosen (2024) dan Nawangsari et al. (2023), yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* memperkuat pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, mendorong motivasi mereka untuk bekerja lebih optimal.

Dalam konteks Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan, program *training & development* yang relevan dapat memperkuat komitmen pegawai dan meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, optimalisasi pelatihan menjadi strategi penting dalam meningkatkan keterikatan pegawai dan pencapaian organisasi.

3.2.7. Kaitan *Collectivism based Organizational Culture* dengan *Work Performance* melalui mediasi *Orgnizational Commitment*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational commitment* secara signifikan memediasi hubungan antara *collectivism-based organizational culture* dan *work performance* (T-statistik: 1.715, P-value: 0.043 > 1.645). Nilai *Path Coefficient* sebesar 0.099 mengindikasikan bahwa budaya kolektivisme dalam organisasi meningkatkan komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (hipotesis H7 didukung).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Irmawati dan Andriani (2023), Ramadhan et al. (2022), dan Bachtiar et al. (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis kolektivisme memperkuat *organizational commitment* dan meningkatkan kinerja pegawai. Di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan, nilai-nilai kolektivisme, seperti kerja sama dan loyalitas terhadap kelompok, terbukti mendukung komitmen pegawai dan meningkatkan performa kerja mereka.

Oleh karena itu, disarankan agar Dinas Kominfo terus mempromosikan dan mempertahankan budaya kolektivisme untuk memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

3.2.8. Kaitan *Career Development* dengan *Work Performance* melalui mediasi *Orgnizational Commitment*

Hasil analisis hipotesis H8 menunjukkan bahwa *organizational commitment* tidak secara signifikan memediasi hubungan antara *career development* dan *work performance* (T-statistik: 1.43, P-value: 0.076 < 1.645). Meskipun terdapat hubungan positif, kontribusi *organizational commitment* tidak cukup kuat untuk memperkuat hubungan tersebut.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Silaban et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* tidak memediasi hubungan *career development* dan kinerja di BPJS Ketenagakerjaan. Di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan, hasil ini mengindikasikan bahwa *career development* belum sepenuhnya meningkatkan komitmen pegawai untuk mendorong kinerja mereka, sehingga faktor lain mungkin lebih berperan sebagai mediator. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi ulang strategi pengembangan karir agar lebih efektif dalam meningkatkan *organizational commitment* dan kinerja pegawai.

Penelitian ini berbeda dari Nerowati et al. (2018), yang menemukan bahwa *organizational commitment* sepenuhnya memediasi hubungan antara *career development* dan kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bali.

3.2.9. Kaitan *Organizational Commitment* dengan *Work Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan (T-statistik: 2.167, P-value: 0.015 > 1.645). Nilai *Path Coefficient* sebesar 0.262 mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai, semakin baik kinerja mereka (hipotesis H9 didukung).

Komitmen organisasi tercermin dalam keterikatan pegawai terhadap tujuan organisasi serta dukungan manajerial dalam pengembangan karir. Pegawai dengan komitmen tinggi lebih termotivasi untuk berkontribusi optimal. Temuan ini konsisten dengan penelitian Djunaedi (2024), Esmael (2016), dan Nawangsari et al. (2023), yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* meningkatkan produktivitas dan kontribusi karyawan.

Hasil *Importance Performance Matrix Analysis (IPMA)* menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki tingkat kepentingan 0.262 dan kinerja 63.603, yang

termasuk dalam kategori *Keep Up The Good Work*. Oleh karena itu, Dinas Kominfo perlu mempertahankan dan memperkuat komitmen pegawai melalui budaya organisasi dan program yang meningkatkan keterikatan mereka terhadap nilai-nilai organisasi.

4. Kesimpulan

Analisis inner model menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kualitas yang baik untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Tidak terdapat masalah multikolinearitas serius karena nilai vif semua variabel berada di bawah ambang batas 3. Nilai r-square menunjukkan kemampuan moderat dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen (oc: 67,1%; wp: 65,4%). Analisis F^2 menunjukkan bahwa collectivism-based organizational culture dan training and development memiliki pengaruh sedang terhadap organizational commitment, sementara career development memberikan pengaruh sedang terhadap work performance. Hasil predictive relevance (q^2) menunjukkan kemampuan prediktif yang sedang untuk organizational commitment (q^2: 0,404) dan work performance (q^2: 0,329), dengan q^2 predict menunjukkan relevansi prediktif yang besar. Nilai error pada model pls lebih kecil dibandingkan model linear, menegaskan bahwa model ini memiliki daya prediksi yang baik. Secara keseluruhan, model ini layak digunakan untuk memahami hubungan antar variabel dalam penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Training & development (TD) berpengaruh positif terhadap organizational commitment (OC) dan work performance (WP), yang mengindikasikan bahwa peningkatan program pelatihan dan pengembangan dapat memperkuat komitmen pegawai dan kinerja mereka.
2. Collectivism-based organizational culture (COC) berpengaruh positif terhadap organizational commitment (OC), yang menunjukkan bahwa budaya kerja berbasis kolektivisme dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Career development (CD) berpengaruh positif terhadap organizational commitment (OC) dan work performance (WP), memperlihatkan bahwa pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan komitmen pegawai dan kinerja mereka.
4. Organizational commitment (OC) terbukti memediasi hubungan antara TD dan COC dengan WP, menunjukkan bahwa komitmen pegawai memainkan peran penting dalam menghubungkan pengembangan pelatihan dan budaya kolektivisme dengan peningkatan kinerja kerja.
5. Organizational commitment (OC) tidak memediasi hubungan antara career development (CD) dan work performance (WP).

Berdasarkan hasil analisis importance-performance matrix analysis (IPMA), disarankan agar fokus utama diberikan pada training & development (TD), mengingat meskipun memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, kinerjanya masih rendah dan memerlukan perbaikan. Sementara itu, career development (CD) dan organizational commitment (OC) sudah menunjukkan kinerja yang baik dan perlu dipertahankan. Collectivism-based organizational culture (COC) tidak memerlukan perhatian mendesak meskipun kinerjanya cukup baik, karena tingkat kepentingannya relatif rendah. Oleh karena itu, strategi peningkatan sebaiknya difokuskan pada pengembangan program pelatihan dan kesempatan pelatihan yang lebih konsisten untuk mendukung kinerja yang lebih optimal.

5. Daftar Pustaka

Agarwal, A., & Mishra, M. (2020). The impact of training and development on employee satisfaction and organizational commitment: Acasestudy. *Journal of Human Resource*

Awaludin, M., & Kurnia, J. S. (2023). Perancangan Sistem Informasi Cuti Karyawan Berdasarkan Siklus Hidup Pengembangan Sistem Di Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma. *JSI (Jurnal Sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, *10*(2), 139–146.

Bachtiar, S., Sudiarditha, I. K. R., & Mukhtar, S. (2023). Servant leadership and organizational culture on employee performance through organizational commitment as mediation: A study at'X'hospital, jakarta. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, *5*(2), 109–122.

Djunaedi, D. (2024). Uncovering the Dynamics: Exploring How Organizational Culture and Diversity Shape Organizational Effectiveness. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(2), 313–324.

Esthi, R. B., & Savhira, I. (2019). The influence of work training, competence and discipline of work on employee performance in PT. Lestarindo Perkasa. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, *1*(2).

Faliza, N. (2023). Can Organizational Culture Encourage Islamic Banking Performance?: The Role of Organizational Commitment as Mediation. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(6), e02307–e02307.

Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, *50*(3), 715–729.

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027.

Hair Jr, J. F., & Sarstedt, M. (2019). Factors versus composites: Guidelines for choosing the right structural equation modeling method. *Project Management Journal*, *50*(6), 619–624.

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, *10*(1).

Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102470.

Irmawati, D., & Andriani, D. (2023). The influence of organizational culture and personality on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, *18*(2), 10–21070.

Kulsum, U., Mohona, N. T., & Dey, J. (2021). The Impact of Training & Development and Communication on Organizational Commitment on Bangladeshi Commercial Banks. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 102–109.

Lestari, R. N., & Achdiani, Y. (2024). Pengaruh Globalisasi Terhadap Gaya Hidup Individualisme Masyarakat Modern. *Sosietas: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, *14*(2), 117–128.

Minta, N. K., & Stephen, O. (2017). Importance-Performance matrix analysis (IPMA) of service quality and customer satisfaction in the Ghanaian banking industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(7), 532–550.

Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, *14*(1), 40–51.

Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career

development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, *20*, 1620.

Mustofa, M., Asy'ari, H., & Ratnaningsih, S. (2024). Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Guru di Sekolah Dasar: Mengungkap Praktik Efektif Retensi untuk Pengembangan Guru. *An-Nizom: Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(1).

Mwangi, J. M. (2016). *Effect of financial structure on financial performance of firms listed at East Africa Securities Exchanges*.

Nawangsari, E., Mintarti, M., & Sudjatno, S. (2023). Organizational Commitment Mediating the Influence of Training and Work Motivation on Employee Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, *2*(4), 1801–1815.

Nerowati, N. W., Sitiari, N. W., & Sara, I. M. (2018). The Effect Of Career Development And Organizational Culture With Organizational Commitment Mediation On The Civil Servants'performance At The Office Of Public Works And Spatial Planning Of Bali Province. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, *5*(1), 58–63.

Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(2), 2385–2393.

Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan di industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *8*(2), 1385–1393.

Rahmadiyanti, V. O., & Kuswinarno, M. (2024). Efektivitas Kecerdasan Emosional: dalam Peningkatan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Ebisnis Manajemen*, *2*(4), 68–77.

Raihan, A. (2023). The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, *18*(1), 10–21070.

Ramadhan, M. S., Nasution, A. P., & Nasution, Z. (2022). Pengaruh Motivasi Berafiliasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *7*(1), 305–308.

Sahoo, S. S., Sahu, D. P., & Kankaria, A. (2020). Mis-infodemic: The Achillesâ€™ heel in combating the COVID-19 pandemic in an Indian perspective. *Monaldi Archives for Chest Disease*, *90*(2).

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*, 197–217.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan-keahlian, edisi 6 buku 1*.

Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). Effect of workload, competency, and career development on employee performance with organizational commitment intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, *3*(1), 294–311.

Udayani, N. L. P. K., & Sunariani, N. N. (2018). Budaya organisasi, pengembangan karir, job insecurity terhadap organisational citizenship behaviour dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *15*(2), 151–174.

Wiliandari, Y. (2014). Rancangan pelatihan dan pengembangan sdm yang efektif. *Society*, *5*(2), 93–110.

Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *20*(3), 542–551.