

Pengaruh ESG dan Career Development terhadap Organizational Work Performance dimediasi oleh Organizational Commitment pada karyawan Generasi Milenial di Industri Otomotif Jakarta

Widi Widiastuti^{1*}, Andreas Wahyu Gunawan Putra², Febby Aulia Rachma³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

022002202005@std.trisakti.ac.id^{1*}, andreaswg@trisakti.ac.id², 022002202010@std.trisakti.ac.id³

Received 16 Desember 2025 | Revised 22 Januari 2025 | Accepted 08 Maret 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ESG Activities dan Career Development terhadap Organizational Work Performance dengan Organizational Commitment sebagai variabel mediasi pada karyawan milenial di industri otomotif di Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Teknik purposive sampling terhadap 200 responden. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ESG Activities dan Career Development berpengaruh positif terhadap Organizational Work Performance. ESG Activities juga berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment, sedangkan Career Development tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Analisis mediasi menunjukkan bahwa Organizational Commitment memediasi secara parsial hubungan antara ESG Activities dan Organizational Work Performance, namun tidak memediasi hubungan antara Career Development dan Organizational Work Performance. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menegaskan peran ESG Activities sebagai factor strategis yang meningkatkan kinerja karyawan milenial melalui mekanisme Organizational Commitment pada industri otomotif di Jakarta.

Kata Kunci: *ESG Activities; Career Development ; Organizational Work Performance; Organizational Commitment.*

Abstract

This study aims to analyze the influence of ESG Activities and Career Development on Organizational Work Performance with Organizational Commitment as a mediating variable in millennial employees in the automotive industry in Jakarta. This study uses a quantitative approach with purposive sampling techniques on 200 respondents. The data was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS software. The results of the study show that ESG Activities and Career Development have a positive effect on Organizational Work Performance. ESG Activities also have a positive effect on Organizational Commitment, while Career Development does not have a significant effect on Organizational Commitment. Mediation analysis showed that Organizational Commitment partially mediated the relationship between ESG Activities and Organizational Work Performance, but did not mediate the relationship between Career Development and Organizational Work Performance. This research makes an empirical contribution by affirming the role of ESG Activities as a strategic factor that improves the performance of millennial employees through the Organizational Commitment mechanism in the automotive industry in Jakarta.

Keywords: *ESG Activities; Career Development; Organizational Work Performance; Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dinamika ekonomi global yang berubah secara cepat telah mendorong percepatan pertumbuhan industri di berbagai negara, termasuk Indonesia. Globalisasi,

kemajuan teknologi, serta meningkatnya persaingan pasar internasional menjadikan perusahaan harus lebih adaptif dan inovatif dalam mempertahankan daya saing. Organisasi modern dituntut untuk tidak lagi hanya mengandalkan modal fisik, tetapi semakin menempatkan manusia sebagai aset strategis bagi keberlanjutan jangka panjang. Sejalan dengan pandangan (Barney, 2022), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai ketika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif melalui inovasi bisnis, efisiensi operasional, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.

Salah satu sektor yang sangat terdampak oleh dinamika global tersebut adalah industri otomotif. Industri ini memiliki karakteristik yang sangat dinamis karena dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, tuntutan konsumen, serta regulasi lingkungan yang semakin ketat. Di Indonesia, khususnya Jakarta, industri otomotif menjadi sektor yang berkontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Namun, laporan (GAIKINDO, 2024) mencatat meningkatnya persaingan akibat masuknya merek-merek baru dari Tiongkok yang menawarkan teknologi kendaraan listrik yang lebih maju dan harga yang kompetitif. Tekanan kompetitif ini mengharuskan perusahaan otomotif untuk memperkuat inovasi, meningkatkan efisiensi, serta mengembangkan kualitas sumber daya manusia guna mempertahankan *Organizational Work Performance*. Dalam konteks ini, *Organizational Work Performance* mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance* (Aguinis, 2019), yang mencerminkan produktivitas, kolaborasi tim, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan industri. Di industri otomotif Jakarta, *task performance* terlihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan produksi sesuai standar kualitas, *contextual performance* tercermin dalam kerja sama tim dan komunikasi efektif, sedangkan *adaptive performance* terkait kemampuan menghadapi teknologi baru dan regulasi ESG. Dengan kata lain, *Organizational Work Performance* menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam menghadapi kompetisi pasar yang semakin ketat.

Pemilihan industri otomotif Jakarta sebagai objek penelitian bukan tanpa alasan. Jakarta merupakan pusat pengambilan keputusan bagi perusahaan otomotif besar seperti Toyota, Honda, Wuling, dan Hyundai. Selain itu, menurut (BPS, 2023), lebih dari 52% tenaga kerja di sektor otomotif didominasi oleh generasi milenial yang memiliki karakteristik, kebutuhan, dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini sangat memperhatikan aspek perkembangan karier, lingkungan kerja berbasis nilai, serta praktik keberlanjutan perusahaan. Sejalan dengan (Twenge & Campbell, 2018), milenial cenderung memiliki orientasi kuat terhadap *personal growth*, inovasi, dan transparansi organisasi. Industri otomotif juga tengah bergerak menuju implementasi prinsip ESG (*Environmental, Social, & Governance*), yang menjadi standar global untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan kepatuhan terhadap regulasi.

Namun, berbagai survei industri menunjukkan bahwa tantangan besar sektor otomotif tidak hanya berasal dari aspek pasar, tetapi juga dari aspek internal perusahaan. GAPINDO Talent Survey (2023) mengungkapkan bahwa 58% karyawan milenial merasa program *Career Development* di perusahaan otomotif belum terstruktur dengan baik, sementara 54% menilai kesempatan promosi tidak merata. Selain itu, meskipun sekitar 70% perusahaan otomotif telah memiliki kebijakan ESG, hanya 43% karyawan yang merasakan manfaat nyata dari implementasi tersebut di lingkungan kerja mereka. Kondisi ini berkontribusi pada tingginya *turnover* milenial yang mencapai 18–22% per tahun (GAIKINDO, 2023), yang dalam jangka panjang dapat menghambat efektivitas organisasi dan menurunkan *Organizational Work Performance*, karena produktivitas dan kualitas kerja karyawan berkurang akibat ketidakstabilan tim dan minimnya keterlibatan.

Dalam perspektif perilaku organisasi, salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan otomotif dalam meningkatkan *Organizational Work Performance* adalah *Organizational Commitment*. Menurut (Meyer & Allen, 1997), *Organizational Commitment* mencakup keterikatan emosional, kewajiban moral, serta rasionalitas karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Studi (Stanley et al., 2022) menegaskan bahwa *Organizational Commitment* merupakan prediktor kuat bagi perilaku produktif seperti keterlibatan kerja, kedisiplinan, dan kontribusi ekstra (*extra-role behavior*). Pada konteks milenial, *Organizational Commitment* akan semakin kuat apabila perusahaan menyediakan kesempatan *Career Development* yang jelas dan menerapkan praktik keberlanjutan yang transparan, sehingga karyawan termotivasi meningkatkan *task*, *contextual*, dan *adaptive performance* mereka.

Dalam hal ini, *ESG Activities* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi persepsi dan perilaku karyawan milenial. Praktik ESG seperti pengurangan emisi, efisiensi energi, program sosial,

dan tata kelola yang akuntabel tidak hanya penting bagi keberlanjutan bisnis, tetapi juga memengaruhi motivasi kerja dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. (Ecless & Klimenko, 2019) menegaskan bahwa implementasi ESG yang kuat dapat memperkuat *sense of purpose* karyawan, meningkatkan keterikatan emosional, dan mendorong loyalitas, terutama bagi generasi milenial yang sangat peduli terhadap isu lingkungan dan sosial. Selaras dengan hal ini, (Bode et al., 2020) menyatakan bahwa keberlanjutan perusahaan berfungsi sebagai faktor psikologis yang memperkuat makna kerja (*meaningful work*) bagi karyawan muda, sehingga berkontribusi langsung pada peningkatan *Organizational Work Performance*.

Selain *ESG Activities*, *Career Development* juga memiliki peran signifikan dalam membentuk komitmen dan performa kerja karyawan milenial. Perubahan teknologi, digitalisasi proses produksi, dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan menuntut karyawan untuk terus mengembangkan kompetensinya. (Lyons, 2018) menekankan bahwa milenial memiliki orientasi karier yang progresif, sehingga mereka sangat menghargai pelatihan berkelanjutan, coaching, serta jalur promosi yang jelas. Sejalan dengan (Aguinis, 2021), *Career Development* yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan kepuasan kerja, retensi karyawan, dan performa individu, serta turut berkontribusi terhadap peningkatan *Organizational Work Performance* melalui penguatan *task*, *contextual*, dan *adaptive performance*.

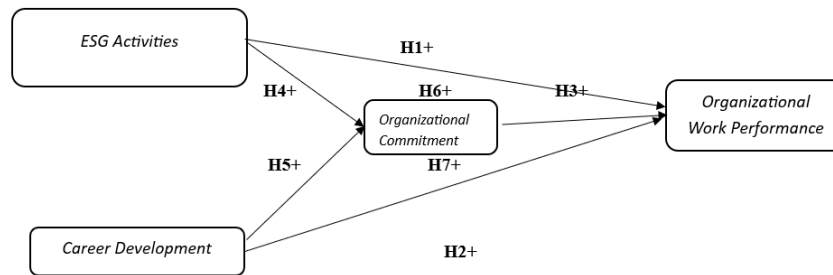
Kedua faktor ini, *ESG Activities* dan *Career Development*, secara teoritis dan empiris memiliki hubungan yang kuat dengan *Organizational Commitment*, yang selanjutnya berpengaruh terhadap *Organizational Work Performance*. Penelitian terdahulu oleh (Jeong et al., 2025) pada sektor manufaktur di Korea menunjukkan bahwa *ESG Activities* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*, *Organizational Commitment*, dan *Organizational Work Performance*, meskipun penelitian tersebut hanya menekankan pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan variabel lain seperti aspek karier atau karakteristik tenaga kerja tertentu. Sementara itu, (Hosen et al., 2024) yang dilakukan pada industri otomotif di Malaysia membuktikan bahwa *Career Development* berpengaruh positif terhadap *employee productivity*, namun penelitian ini tidak mengintegrasikan aspek keberlanjutan seperti ESG dan juga tidak memasukkan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh ESG Activities dan Career Development terhadap kinerja karyawan, Sebagian besar studi masih berfokus pada pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan peran mekanisme psikologis seperti *Organizational Commitment*. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya belum secara spesifik memfokuskan pada karakteristik karyawan generasi milenial, khususnya pada industri otomotif di Indonesia yang memiliki dinamika persaingan, transformasi teknologi, dan tuntutan keberlanjutan yang tinggi. Oleh karena itu, terdapat research gap dalam memahami bagaimana ESG Activities dan Career Development memengaruhi *Organizational Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dan memberikan kontribusi akademik serta praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis keberlanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan objek karyawan milenial yang bekerja pada industri otomotif di Jakarta. Materi penelitian meliputi empat variabel, yaitu ESG Activities dan Career Development sebagai variabel independen, *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi, serta *Organizational Work Performance* sebagai variabel dependen. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert yang disusun dari indikator teori *Organizational Commitment*, *Organizational Work Performance*, Career development, serta indikator ESG perusahaan. Responden dipilih melalui *purposive sampling* dengan kriteria karyawan milenial aktif minimal bekerja selama satu tahun.

Data dianalisis melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen, kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Prosedur analisis dilakukan secara sistematis agar hasil penelitian mampu menunjukkan hubungan ESG Activities dan Career Development terhadap *Organizational Work Performance* melalui *Organizational Commitment* secara ilmiah dan terukur.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
(Sumber: Diolah Peneliti)

HASIL dan PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, penulis mengambil sampel dari karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form. Data mengenai karakteristik 200 Responden disajikan untuk memberikan Gambaran umum tentang kondisi serta latar belakang responden yang menjadi objek dalam penelitian ini

Tabel 1. Deskripsi Responden

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	127	63.5%
	Perempuan	73	36.5%
Usia	27-30 Tahun	91	45.5%
	31-34 Tahun	65	32.5%
	35 - 38 tahun	28	14%
	39 - 42 tahun	12	6%
	42 - 45 tahun	4	2%
Jabatan	Staff	164	82%
	Supervisor	22	11%
	Manajer	9	4.5%
	Kepala Divisi	5	2.5%
Lama Bekerja	1 – 5 Tahun	20	10%
	6 – 10 tahun	91	45.5%
	11 - 15 tahun	51	25.5%
	16 - 20 tahun	19	9.5%
	21 - 25 tahun	19	9.5%
Divisi	Produksi/ Operasional	19	9.5%
	Teknisi	24	12%
	Penjualan & Pemasaran	48	24%
	Sumber Daya Manusia (HR)	12	6%
	Keuangan/ Akuntansi	23	11.5%
	Logistik/ Distribusi	38	19%
	Administrasi	34	17%
	Keamanan	2	1%
Total		200	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22, sebagian besar responden generasi milenial di industri otomotif Jakarta berjenis kelamin laki-laki (63,5%), dengan mayoritas berusia 27–30 tahun (45,5%). Sebagian besar menempati posisi staf (82%) dan memiliki lama bekerja 6–10 tahun (45,5%). Dari sisi divisi, mayoritas bekerja di Penjualan & Pemasaran (24%), diikuti Administrasi, Logistik/Distribusi, dan Teknisi. Karakteristik ini menunjukkan bahwa tenaga kerja milenial di industri otomotif Jakarta didominasi laki-laki produktif yang berada di posisi operasional dan divisi strategis, berperan langsung dalam pencapaian Organizational Work Performance perusahaan (Saputra & Santoso, 2023).

Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Factor Loading	Keputusan
<i>ESG Activities</i>	E1	0,860	Valid
	E2	0,812	Valid
	E3	0,866	Valid
	E4	0,726	Valid
	S1	0,780	Valid
	S2	0,780	Valid
	S3	0,789	Valid
	S4	0,831	Valid
	G1	0,857	Valid
	G2	0,838	Valid
	G3	0,767	Valid
	G4	0,731	Valid
<i>Career Development</i>	CD1	0,905	Valid
	CD2	0,960	Valid
	CD3	0,968	Valid
	CD4	0,945	Valid
	CD5	0,890	Valid
<i>Organizational Work Performance</i>	OWP1	0,944	Valid
	OWP2	0,965	Valid
	OWP3	0,941	Valid
	OWP4	0,912	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	0,613	Valid
	OC2	0,623	Valid
	OC5	0,581	Valid
	OC9	0,701	Valid
	OC10	0,735	Valid
	OC11	0,425	Valid
	OC12	0,663	Valid
	OC13	0,820	Valid
	OC14	0,823	Valid
	OC15	0,822	Valid
	OC16	0,638	Valid
	OC17	0,681	Valid
	OC18	0,673	Valid

Tabel 2 memperlihatkan hasil uji validitas atas variabel Organizational Commitment. Dari 13 indikator Organizational Commitment pernyataan yang tersisa, seluruhnya memiliki nilai factor loading $\geq 0,40$, sehingga dapat dinyatakan valid atau dapat diukur untuk analisis penelitian tahap berikutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>ESG Activities</i>	12	0,949	Reliabel
<i>Career Development</i>	5	0,963	Reliabel
<i>Organizational Work Performance</i>	4	0,956	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	13	0,903	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel 3 di atas memperlihatkan nilai *coefficient cronbach's alpha* selaku hasil uji reliabilitas dari variabel yang ada yaitu *ESG Activities*, *Career Development*, *Organizational Work Performance*, dan *Organizational Commitment*. Hasilnya memperlihatkan bahwa tiap variabel bernilai *coefficient cronbach's alpha* $> 0,6$ maknanya seluruh variabel penelitian ialah reliabel.

Pembahasan

Pengaruh ESG Activities terhadap Organizational Work Performance

Tabel 4. Uji Hipotesis 1

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
ESG Activities memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Work Performance	0,199	0,009	Hipotesis didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4 dengan nilai estimasi (β) = 0,199 dan p-value 0,009 < 0,05 yang menunjukkan bahwa ESG Activities memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Work Performance pada karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik penerapan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola, semakin tinggi pula efektivitas kinerja yang ditunjukkan karyawan. Dengan kata lain, implementasi ESG tidak hanya berdampak pada reputasi perusahaan, tetapi juga langsung mendorong peningkatan produktivitas, kedisiplinan kerja, dan kualitas output.

Temuan ini sejalan dengan pandangan para ahli dan peneliti yang menyatakan bahwa ESG merupakan instrumen strategis dalam mendorong performa organisasi. (Alberta & Haq, 2022) menekankan bahwa ESG secara signifikan berdampak pada kinerja organisasi, meningkatkan hubungan dengan stakeholder, dan secara langsung mendorong peningkatan kinerja. (Safriani & Utomo, 2020) juga menegaskan bahwa pengungkapan ESG berpengaruh terhadap kinerja finansial perusahaan seperti Return on Assets, yang mencerminkan efektivitas operasional dan berkontribusi pada performa organisasi. Pandangan serupa disampaikan (Vefiadytria & Rosyadi, 2025) serta (Martha, 2023), yang menemukan bahwa implementasi ESG mampu meningkatkan motivasi, engagement, dan produktivitas kerja karena memberikan arah perilaku yang jelas serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih etis dan berkelanjutan.

Berdasarkan karakteristik responden yang mayoritas merupakan generasi milenial berusia 27–30 tahun dengan pengalaman kerja 6–10 tahun, temuan ini semakin kuat. Kelompok usia ini dikenal memiliki kepekaan tinggi terhadap keberlanjutan, transparansi, dan nilai etis perusahaan. Persepsi positif tersebut mendorong rasa memiliki, komitmen, dan motivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan Organizational Work Performance. Dengan demikian, ESG terbukti bukan sekadar kewajiban korporasi, tetapi menjadi pendorong strategis dalam memperkuat performa karyawan sekaligus daya saing organisasi.

Pengaruh Career Development terhadap Organizational Work Performance

Tabel 5. Uji Hipotesis 2

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
Career Development memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Work Performance	0,194	0,000	Hipotesis didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis tabel 5 dengan nilai estimasi (β) = 0,194 dan p-value 0,000 < 0,05, dapat disimpulkan bahwa Career Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Work Performance karyawan milenial di industri otomotif Jakarta. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pengembangan karier, semakin tinggi pula performa kerja yang dihasilkan, sedangkan dukungan yang rendah menyebabkan performa menurun. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan, kejelasan jalur karier, serta penguatan kompetensi mendorong efektivitas kerja dan pentingnya penerapan program pengembangan karier yang berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ompusunggu et al., 2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karier meningkatkan performa kerja melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan rasa percaya diri. (Wahyudi et al., 2021) juga membuktikan bahwa pelatihan dan kejelasan promosi memberi ruang bagi peningkatan kinerja karena karyawan memiliki peluang belajar serta pengalaman yang lebih luas. Dukungan Career Development yang strategis memberi kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, (Purnawati et al., 2024) menegaskan bahwa pelatihan, coaching, dan rotasi jabatan meningkatkan keterampilan teknis–nonteknis serta memperkuat retensi karena karyawan merasa berkembang. Hasil instrumen penelitian menunjukkan bahwa milenial industri otomotif Jakarta

merasakan manfaat nyata melalui workshop dan pelatihan, sehingga pengembangan karier dipahami sebagai praktik yang memberikan arah serta peningkatan kompetensi profesional.

Dilihat dari karakteristik responden, mayoritas berusia 27–30 tahun dan berada pada fase karier menengah yang sangat membutuhkan peningkatan keterampilan. (Hanafiah & Akbar, 2024) mendukung bahwa generasi milenial cenderung meningkatkan performa saat terdapat peluang pengembangan karier. (Chairul Najib et al., 2025) juga menunjukkan bahwa rotasi tugas, pelatihan on-the-job, serta pemberian tanggung jawab tambahan meningkatkan motivasi dan pencapaian target, terutama pada divisi pemasaran. Dengan demikian, Career Development berperan penting dalam meningkatkan kemampuan kerja, motivasi, dan efektivitas tugas sehingga berdampak langsung pada peningkatan Organizational Work Performance.

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Work Performance*

Tabel 6. Uji Hipotesis 3

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
<i>Organizational Commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Work Performance</i>	0,222	0,000	Hipotesis didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 6 diketahui bahwa nilai estimasi (β) = 0,222 dengan p-value $0,000 < 0,05$, yang berarti *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Work Performance* pada karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan, semakin besar kontribusi mereka terhadap produktivitas, kualitas pekerjaan, dan efektivitas operasional. Sebaliknya, komitmen yang rendah berdampak pada penurunan kinerja individu maupun organisasi. Hasil ini menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor strategis dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pengaruh positif tersebut bekerja melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung lebih disiplin, loyal, bertanggung jawab, serta proaktif dalam menyelesaikan tugas. Terutama pada aspek *Affective Commitment*, keterikatan emosional mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik dan menjaga kualitas output sehingga tingkat *Organizational Work Performance* meningkat secara langsung.

Temuan ini diperkuat oleh (Lestari & Warsindah, 2022) yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Work Performance* karena mendorong karyawan memaksimalkan potensi dan menghasilkan output berkualitas. (Roretta et al., 2025) juga menemukan bahwa tingkat komitmen yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan kinerja, tanggung jawab, dan konsistensi dalam penyelesaian tugas. Komitmen organisasi berperan sebagai kekuatan intrinsik yang membentuk perilaku kerja pegawai sehingga mendukung pencapaian tujuan dan target kinerja organisasi.

Instrumen penelitian turut memperkuat temuan ini, dimana responden milenial menyatakan memiliki keterikatan kuat terhadap perusahaan dan berupaya menjaga kualitas pekerjaan serta pencapaian target. Komitmen tersebut terlihat melalui kedisiplinan, tanggung jawab, loyalitas, serta konsistensi dalam mempertahankan keterampilan yang telah dimiliki. Kondisi ini mendukung efektivitas tim dan mengurangi hambatan yang ditimbulkan oleh pergantian pegawai.

Karakteristik responden yang didominasi milenial laki-laki usia 27–30 tahun turut menguatkan hubungan ini. (Michelle & Kurniawan, 2021) menjelaskan bahwa *task identity* dan orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan keterikatan emosional serta normatif. Selain itu, mayoritas responden yang telah bekerja 6–10 tahun menunjukkan bahwa pengalaman dan *career capital* (Sulaiman Basri & Kusrohmaniah, 2023) berperan dalam memperdalam komitmen terhadap organisasi. Pengalaman dan kompetensi yang mereka miliki memberikan dasar kuat bagi konsistensi produktivitas dan kinerja jangka panjang.

Pengaruh *ESG Activities* terhadap *Organizational Commitment*

Tabel 7. Uji Hipotesis 4

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
<i>ESG Activities</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0,468	0,000	Hipotesis didukung

Berdasarkan uji hipotesis tabel 7 diperoleh nilai estimasi (β) = 0,468 dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ESG Activities berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Artinya, semakin baik persepsi karyawan terhadap penerapan ESG, semakin kuat pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, rendahnya aktivitas ESG dapat menurunkan keterikatan dan loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa implementasi ESG tidak hanya mendukung keberlanjutan, tetapi juga memperkuat hubungan psikologis dan emosional antara perusahaan dan karyawan, sehingga mendorong keinginan untuk bertahan dan berkontribusi lebih lama dalam organisasi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian (Choi et al., 2024) yang menunjukkan bahwa aktivitas ESG meningkatkan Organizational Commitment melalui kepercayaan karyawan terhadap moralitas dan integritas perusahaan. ESG bukan hanya program teknis, tetapi budaya etis yang menciptakan rasa aman dan penghargaan bagi karyawan. Penelitian (Paruzel et al., 2020) juga menemukan bahwa keselarasan nilai antara perusahaan dan karyawan melalui ESG memunculkan rasa bangga dan keterikatan emosional yang lebih stabil. Sementara itu, (Bhuiyan et al., 2025) menegaskan bahwa partisipasi perusahaan dalam keberlanjutan lingkungan, filantropi, dan tata kelola transparan menumbuhkan rasa kontribusi bermakna, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen jangka panjang.

Temuan empiris ini juga diperkuat dengan karakteristik responden yang didominasi generasi milenial laki-laki usia 27–30 tahun. Kelompok ini berada pada tahap karier yang mulai mencari makna kerja dan kestabilan jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan dengan komitmen ESG yang jelas dipandang lebih kredibel, peduli, serta relevan dengan kebutuhan keberlanjutan dan kesejahteraan tenaga kerja. Hal ini menyebabkan persepsi positif terhadap ESG berkontribusi langsung pada meningkatnya organizational commitment.

Selain itu, mayoritas responden berada pada level staf dengan masa kerja 6–10 tahun, yang membuat mereka cukup lama mengamati konsistensi implementasi ESG. Ketika karyawan melihat perusahaan tidak hanya berorientasi profit, tetapi juga memperhatikan lingkungan, keselamatan kerja, serta kesejahteraan sosial, rasa kepercayaan dan keterikatan emosional semakin kuat. Situasi ini meningkatkan loyalitas, rasa aman, serta kesediaan untuk terus mendukung visi perusahaan, sehingga organizational commitment terbentuk secara lebih kokoh dan berkelanjutan.

Pengaruh Career Development terhadap Organizational Commitment

Tabel 8. Uji Hipotesis 5

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
Career Development memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Commitment	0,003	0,485	Hipotesis tidak didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis tabel 8 diperoleh nilai estimasi (β) = 0,003 dengan p-value $0,485 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa Career Development tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment pada karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Artinya, persepsi terhadap program pengembangan karir tidak secara otomatis meningkatkan keterikatan maupun loyalitas karyawan kepada perusahaan. Meskipun perusahaan menyediakan pelatihan, coaching, maupun jalur karir formal, karyawan belum merasakan hasil konkret yang berkaitan dengan promosi atau perkembangan jabatan, sehingga tidak cukup kuat membentuk komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi ulang strategi Career Development agar lebih relevan dengan ekspektasi milenial yang menginginkan kejelasan arah karir serta percepatan peningkatan posisi.

Penelitian (Silaban et al., 2021) memperkuat hasil ini dengan menunjukkan bahwa pelatihan tanpa peluang kenaikan jabatan tidak meningkatkan komitmen karena dianggap hanya rutinitas perusahaan. (Darmawan, 2017) juga menemukan kondisi serupa pada sektor penyiaran, di mana proses promosi yang kurang transparan membuat Career Development tidak memberikan dampak emosional maupun normatif bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan (Hasanah & Setyaningrum, 2024) yang menegaskan bahwa program Career Development tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan komitmen kerja jika outcome berupa promosi, reward, atau kontribusi karir tidak tercapai. Secara keseluruhan, beberapa penelitian menyimpulkan bahwa keberadaan program pengembangan karir saja tidak cukup meningkatkan Organizational Commitment tanpa bukti kemajuan karier yang nyata.

Hasil instrumen variabel Career Development dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan memandang pengembangan karir sebagai hal penting, namun belum merasakan

keterhubungan antara pelatihan dengan kenaikan jabatan. Tingginya kesadaran akan pentingnya pengembangan karir tidak diikuti hasil akhir yang terukur, sehingga tidak mendorong komitmen organisasi secara signifikan. Ketertinggalan ini mengindikasikan adanya gap antara ekspektasi dan realisasi sistem karir di perusahaan.

Karakteristik responden mayoritas adalah karyawan milenial berusia 27–30 tahun yang berada pada tahap kematangan karir dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap percepatan pengembangan jabatan. Generasi ini menilai karir berdasarkan output konkret, bukan hanya banyaknya pelatihan yang diberikan. Selain itu, mayoritas responden berada pada jabatan staf dengan masa kerja 6–10 tahun, sehingga memiliki pengalaman cukup panjang untuk menilai efektivitas sistem karir perusahaan. Ketika tidak terjadi perkembangan signifikan dalam jabatan atau peningkatan tanggung jawab, program pengembangan karir tidak menjadi faktor pendorong komitmen organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rendahnya keterhubungan antara program Career Development dan hasil karir nyata menjadi alasan utama tidak signifikannya pengaruh Career Development terhadap Organizational Commitment pada karyawan generasi milenial industri otomotif Jakarta.

Pengaruh ESG Activities Terhadap Organizational Work Performance Melalui Mediasi Organizational Commitment

Tabel 9. Uji Hipotesis 6

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
ESG Activities memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Work Performance Melalui Mediasi Organizational Commitment.	0,468 X 0,222 = 0,104	0,003	Hipotesis didukung

Berdasarkan uji hipotesis pada tabel 9, nilai estimasi (β) = 0,104 dengan p-value 0,003 < 0,05, sehingga hipotesis dinyatakan didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa ESG Activities berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Work Performance melalui Organizational Commitment. Sobel Test yang juga menghasilkan p-value 0,003 < 0,05 memperkuat adanya pengaruh tidak langsung tersebut. Perhitungan mediasi $0,468 \times 0,222 = 0,104$ dan nilai efek langsung 0,199 mengindikasikan bahwa Organizational Commitment berperan sebagai mediator parsial.

Selanjutnya, hipotesis ketujuh menegaskan bahwa karyawan dengan persepsi ESG tinggi menunjukkan Organizational Work Performance yang lebih baik karena komitmen kerja mereka meningkat. Artinya, ESG menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja generasi milenial, terutama melalui penguatan komitmen psikologis dan emosional terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan otomotif perlu mengintegrasikan ESG ke program pengembangan karyawan, pelibatan sosial-lingkungan, serta manajemen SDM berbasis keberlanjutan.

Temuan ini diperkuat oleh (Yang Di & Rosli, 2024) serta (Deslia Herman et al., 2024) yang menyatakan bahwa ESG memengaruhi kinerja secara langsung maupun melalui Organizational Commitment sebagai mediator kuat, terutama pada generasi milenial. (Loor-Zambrano et al., 2022) juga menjelaskan bahwa mekanisme peningkatan komitmen terjadi melalui motivasi intrinsik dan trust, yang muncul ketika nilai ESG perusahaan sesuai dengan nilai pribadi karyawan.

Hasil instrumen penelitian menunjukkan bahwa karyawan milenial pada industri otomotif Jakarta memiliki ikatan emosional yang cukup kuat pada perusahaan yang menerapkan ESG. Didominasi responden laki-laki usia 27–30 tahun dengan masa kerja 6–10 tahun, mereka lebih responsif terhadap praktik keberlanjutan dan pengembangan potensi individu. Kondisi ini memperkuat bahwa ESG meningkatkan kinerja melalui komitmen, karena nilai kerja yang relevan mendorong loyalitas, motivasi, dan kontribusi yang lebih optimal.

Secara teoritis, temuan penelitian ini memperkuat perspektif perilaku organisasi yang menempatkan ESG Activities sebagai factor nilai dan psikologis yang mempengaruhi sikap serta perilaku kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Commitment berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara ESG Activities dan Organizational Work Performance, khususnya pada karyawan generasi milenial yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap isu keberlanjutan, transparansi, and nilai etis organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur manajemen sumber daya manusia dan Organizational Behavior dengan

mengintegrasikan konsep ESG ke dalam kerangka pembentukan komitmen dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh *Career Development* Terhadap *Organizational Work Performance* Melalui Mediasi *Organizational Commitment*

Tabel 10. Uji Hipotesis 7

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p-value ($\leq 0,05$)	Keputusan
<i>Career Development</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Work Performance</i> Melalui Mediasi <i>Organizational Commitment</i> .	$0,003 \times 0,222 = 0,001$	0,486	Hipotesis tidak didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 10, nilai estimasi (β) = 0,001 serta p-value 0,486 > 0,05, maka hipotesis dinyatakan tidak didukung. Artinya, *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Work Performance* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan milenial di industri otomotif Jakarta. Hasil Sobel Test (p-value 0,486 > 0,05) dan nilai pengaruh tidak langsung $0,003 \times 0,222 = 0,001$ mengonfirmasi bahwa *Organizational Commitment* tidak berperan sebagai mediator. Dengan demikian, hipotesis ketujuh ditolak karena *Career Development* tidak terbukti meningkatkan kinerja melalui komitmen.

Temuan ini selaras dengan kecenderungan bahwa meskipun program *Career Development* dinilai ada, karyawan milenial tidak merasakan peningkatan karier yang nyata sehingga tidak menumbuhkan komitmen maupun kinerja. *Career Development* pada konteks ini belum dianggap relevan maupun memberikan manfaat langsung terhadap aktivitas kerja harian. Implikasinya, perusahaan perlu mengevaluasi efektivitas program pengembangan karier agar lebih konkret, terukur, dan sesuai ekspektasi perkembangan karir generasi milenial.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Wayan Nerowati et al., 2018) yang menunjukkan bahwa *Career Development* tidak berdampak pada performa baik secara langsung maupun melalui *Organizational Commitment* karena tidak memberikan perubahan nyata pada peluang karir. (Permana et al., 2023) juga menyatakan bahwa *Career Development* tidak memengaruhi kinerja meskipun dimediasi komitmen, karena program pengembangan dipandang formalitas. (Azizah & Fitriyani, 2025) bahkan menunjukkan arah negatif, sedangkan penelitian (Prihantoro et al., 2022) menegaskan bahwa meskipun *Career Development* dapat meningkatkan komitmen dalam batas tertentu, efeknya tetap tidak cukup kuat untuk mendorong performa.

Hasil instrumen menunjukkan bahwa karyawan milenial menilai *Career Development* penting, namun tidak melihat implementasi dan jalur karir yang jelas, sehingga persepsi positif tidak berlanjut menjadi komitmen maupun peningkatan kinerja. Hal ini diperkuat oleh karakteristik responden yang didominasi laki-laki usia 27–30 tahun, bekerja sebagai staf dengan masa kerja 6–10 tahun, yang cenderung menuntut kepastian jenjang karir dan hasil nyata dibanding program pengembangan jangka panjang yang belum terlihat manfaatnya. Karena itu, *Career Development* yang tidak konkret tidak cukup memunculkan komitmen kuat untuk meningkatkan *Organizational Work Performance*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Work Performance* melalui *Organizational Commitment*, karena pengembangan karier yang ada belum dirasakan nyata manfaatnya sehingga tidak cukup membentuk komitmen maupun meningkatkan kinerja

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ESG Activities berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Work Performance*, baik secara langsung maupun melalui *Organizational Commitment* sebagai mediator parsial pada karyawan generasi milenial di industri otomotif Jakarta. Sementara itu, *Career Development* hanya berpengaruh langsung terhadap *Organizational Work Performance*, karena manfaat pengembangan karir belum dirasakan secara nyata oleh karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh ESG terhadap kinerja karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa Perusahaan otomotif perlu memperkuat implementasi ESG secara nyata dan konsisten, serta mengintegrasikannya ke dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, program *Career Development* perlu dirancang

lebih transparan dan berorientasi pada hasil karir yang jelas agar mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberta, M. J., & Haq, A. (2022). Pengaruh Esg, Leverage dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Industri Yang Terdaftar di BEI Tahun 2022. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 6(1), 661-670. <http://dx.doi.org/10.25105/jet.v6i1.25693>
- Anh, T. T. X., & Trang, P. Q. (2025). *Do Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors Affect Foreign Direct Investment in Asian Countries? Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(2), 97.
- Aushaf Indra Luhfhi, G., Mulyati, H., & Juwita Ermawati, W. (2025). *Pengaruh Environment, Social and Governance terhadap Kinerja Perusahaan IDX ESG dengan Variabel Moderasi Transformasi Digital. Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 16(3), 259–277.
- Bhuiyan, F., Adu, D. A., Ullah, H., & Islam, N. (2025). *Employee Organisational Commitment and Corporate Environmental Sustainability Practices: Mediating Role of Organisation Innovation Culture. Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4485–4506.
- Bode, C., Singh, J., Rogan, M., Agarwal, R., Dutt, P., Furman, J., Greve, H., Petriglieri, J., Puranam, P., & Ravasi, D. (2020). *Corporate Social Initiatives and Employee Retention*.
- Choi, S., Jeong, K. S., & Park, S. R. (2024). *ESG activity recognition enhances organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behavior among insurance call center staff. Heliyon*, 10(11).
- Cooksey, R. W. (2020). *Descriptive Statistics for Summarising Data. In Illustrating Statistical Procedures: Finding Meaning in Quantitative Data* (pp. 61–139). Springer Singapore.
- Desai, P. K., & Gandhi, P. (n.d.). *The Cultural Dimension Of Career Development Introduction Career Development. I Inspira-Journal of Modern Management & Entrepreneurship (JMME)* (Vol. 113, Issue 01).
- Fauzi, A., Rizki Utami, A., Rahmaviani, L., Bonita, R., Pangestu, S., Robbiatul Adawiah, S., & Syahputra, P. A. (2022). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir: Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi (Literature Review Manajemen Kinerja). Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(3), 717–732.
- Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). *Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117–128.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). *Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon*, 10(1).
- Jeong, S. C., Sung, H. N., & Shin, J. I. (2025). *The Impact of ESG Management Activities on the Organizational Performance of Manufacturing Companies in South Korea: The Moderating Effect of Job Position. Sustainability (Switzerland)*, 17(12).
- Lestari, I., & Warsindah, L. (2022). *Pengaruh Empowering Leadership dan Quality of Work Life terhadap Job Performance dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Mediasi pada Koperasi Syariah Di Kabupaten Tangerang*.
- Lyons. (2018). *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Martha, H. (2023). *The Effects Or Enviromental, Social, and Governance (ESG) On Corporate Performance*.
- Roretta, T. M., Gunawan, A. W., Emilissa, N., & Syafriza, M. (2025). *Pengaruh Job Stress terhadap Employee Performance yang Dimediasi dengan Organizational Commitment Pada Karyawan Perusahaan Perdagangan Energi. Jurnal Ekonomi Trisakti*, 5(2), 1143–1152. <https://doi.org/10.25105/jet.v5i2.23861>
- Safriani, M. N., & Utomo, D. C. (2020). *Pengaruh Enviromental, Social, Governance (ESG) Disclosure terhadap Kinerja Perusahaan. Dipenogoro Journal Of Accounting*, 9, 1–11.

- Stanley, Satrya, G. B. H., & Riana. (2022). *Organizational support as a predictor of organizational commitment and their effects on organizational citizenship behavior in non-star hotels. Linguistics and Culture Review*, 6, 229–241.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2018). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In Journal of Managerial Psychology* (Vol. 23, Issue 8, pp. 862–877).
- Vefiadytria, E. A., & Rosyadi, I. (2025). *Pengaruh Environmental, Social, dan Governance Disclosure Terhadap Financial Performance Perusahaan. Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1), 318–327.
- Wahyudi, P. E., Krisna Heryanda, K., Agus, G. P., & Susila, J. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Puri Lumbung Cottages Restaurant and Spa Munduk. JMPP*, 4(1).
- Wahyuni, R., Edriani, D., Sari, F., & Irfani, H. (2022). *Work Engagement, Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial. Jurnal Ekobistek*, 118–123.
- Wayan Nerowati, N., Wayan Sitiari, N., & Made Sara, I. (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. Jagadhita:Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 58–63.
- Wulandari, M. (2024). *Journal of Science Education and Management Business Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR LPN Sungai Rumbai A R T I K E L I N F O*. 3(2), 169–187.
- Yang Di, & Rosli, R. B. (2024). *Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Employee Performance: Evidence from Henan's Universities. Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(5), 112–125.
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). *The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. Frontiers in Psychology*, 13.
- Zhan, S. (2023). *ESG and Corporate Performance: A Review. SHS Web of Conferences*, 169, 01064.