Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Mediasi Komunikasi Di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa

Skripsi

Ditulis oleh:

Nama	: Ananda Bagoes Prasetiyo
Nama Dosen	: Feresti Nurdihana Dihan, S.E., M.M.,CHRA., CPHM.
Program studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARATA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yangg pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 14 Oktober 2023



Ananda Bagas

ii

HALAMAN PENGESAAN SKRIPSI

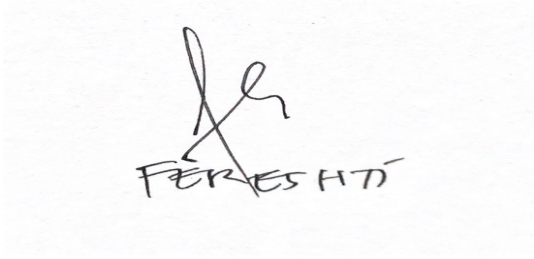
Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Mediasi Komunikasi Di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa

Oleh :

Nama	: Ananda Bagoes Prasetiyo
Nomor Mahasiswa	: 19311415
Program studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Oktober 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



Feresti Nurdihana Dihan, S.E., M.M.,CHRA., CPHM

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PERAN MEDIASI KOMUNIKASI DI PT. BENGKULU KOKOH PERKASA

Ananda Bagoes Prasetiyo
Universitas Islam Indonesia
19311415@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena memiliki peran sebagai subyek pelaksaan kebijakan maupun kegiatan operasional organisasi atau perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan Skala Likert 1-5 pada seluruh populasi yang berjumlah 65 responden. Analisis data menggunakan metode kuantitatif SEM_PLS dengan bantuan Software Smart PLS 4.0. Penelitian ini dilakukan di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, yang berada di Provinsi Bengkulu bertempat di Jln. Depati Payung Negara No.25 Kelurahan Pagar Dewa, Kecamatan Sawah Lebar, Kota Bengkulu.

Berdasarkan hasil uji dan analisi data pada penelitian ini ditemukan bahwa 1) Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2) Komitmen Afektif berpangaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3) Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Komunikasi 4) Komitmen Afektif berpengaruh secara signifikan terhadap Komunikasi 5) Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan 6) Komunikasi tidak memediasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan 7) Komunikasi memediasi Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan, Komunikasi.

THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND AFFECTIVE COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH THE ROLE OF COMMUNICATION MEDIATION PT. BENGKULU KOKOH PERKASA

Ananda Bagoes Prasetiyo
Universitas Islam Indonesia
19311415@students.uii.ac.id

ABSTRACT

Human resources (HR) are the most important assets in an organization or company, because they have a role as subjects for implementing policies and operational activities of the organization or company. This research aims to test and analyze the influence of career development and affective commitment on employee performance through communication as an mediation variable.

This study uses a quantitative approach. Data collection was carried out by distributing questionnaires with a 1-5 Likert Scale to the entire population of 65 respondents. Data analysis uses the SEM_PLS quantitative method with the help of Smart PLS 4.0 software. This research was conducted at PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, which is in Bengkulu Province is located on Jln. Depati Payung Negara No.25 Pagar Dewa Village, Sawah Lebar District, Bengkulu City.

Based on the test results and data analysis in this research, it was found that 1) Career Development has no significant effect on Employee Performance 2) Affective Commitment has a significant positive effect on Employee Performance 3) Career Development has no significant effect on Communication 4) Affective Commitment has a significant effect on Communication 5) Communication has a positive effect on Employee Performance 6) Communication does not mediate Career Development on Employee Performance 7) Communication mediates Affective Commitment on Employee Performance

Keywords: Career Development, Affective Commitment, Employee Performance, Communication.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrohmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirrabbil'alamin, puji dan syukur atas kehadirat Allah SWT yang dengan rahmat dan pertolongan-Nya telah memudahkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Mediasi Komunikasi Di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa". Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita umat muslim dari jaman jahiliyah menuju jaman yan terang benerang seperti saat ini.

Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana program strata satu (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi akademis dan umumnya bagi masyarakat luas. Keberhasilan penulis tidak luput dari perhatian, bimbingan, arahan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis menguncapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi umat muslim di dunia dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir jaman kelak.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., SC., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Feresti Nurdihana Dihan, S.E., M.M.,CHRA., CPHM. Selaku Dosen Pembimbing yang bersedia memberikan arahan perhatian, ilmu motivasi dan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

7. Kedua orang tua ibu Tumiyati, ayah Suhardi Edy Prasetiyo, adek Titan Aulia Prasetiyo dan seluruh anggota keluarga yang selalu mendukung serta mendoakan penulis dan menempuh proses pendidikan.
8. Karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa yang senantiasa membantu untuk menjadi objek penelitian.
9. Teman-temann Manajemen 2019 khususnya teman-teman konsentrasi SDM yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam perkuliahan.
10. Valentene Erika Sekar Saputri yang telah menjadi support system dan selalu memberikan semangat, dukungan dan bantuanya dalam menyelesaikan tugas akhir ini
11. Teman-teman kontrakan kayen yang telah membantu dan memberi saya semangat dalam mengerjakan tugas akhir
12. Monika yang telah memberikan bimbingan dan selalu memotivasi saya dalam menyelesaikan tugas akhir

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat dibutuhkan supaya skripsi ini menjadi lebih baik.

Wa'alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakaatuh.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAAN SKRIPSI iii
ABSTRAK iv
ABSTRACT v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Manfaat Penelitian 5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1. Penelitian Terdahulu 7
2.1.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan 7
2.1.2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan 9
2.1.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komunikasi .. 12
2.1.4. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Komunikasi 14
2.1.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan 16
2.1.6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi 20
2.1.7. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi 22
2.2. Landasan Teori 32
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia 32

2.2.2. Pengembangan Karir 40
2.2.3. Komitmen Afektif 46
2.2.4. Kinerja Karyawan 49
2.2.5. Komunikasi 54
2.3. Pengembangan Hipotesis 59
2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terdap Kinerja Karyawan 59
2.3.2. Pengaruh Komitmen Afektif Terdap Kinerja Karyawan 60
2.3.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komunikasi .. 60
2.3.4. Pengaruh Komitmen Afektir Terhadap Komunikasi 61
2.3.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan 62
2.3.6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi 62
2.3.7. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi 63
2.4. Kerangka Berpikir Penelitian 64
2.5. Hipotesis Penelitian 66
BAB III METODE PENELITIAN 67
3.1. Pendekatan Penelitian 67
3.2. Lokasi Penelitian 67
3.2.1. Profil Perusahaan 67
3.2.2. Visi dan Misi 68
3.2.3. Struktur Perusahaan 68
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian 70
3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian 71
3.4.1. Pengembangan Karir (X_1) 71
3.4.2. Komitmen Afektif (X_2) 72
3.4.3. Komunikasi (Z) 73
3.4.4. Kinerja Karyawan (Y) 74
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian 75
3.5.1. Populasi 75

3.5.2. Sampel 75
3.5.3. Teknik Sampling 75
3.6. Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data 75
3.6.1. Jenis Data 75
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data 76
3.7. Uji Instrumentasi 76
3.7.1. Uji Validitas 76
3.7.2. Uji Reabilitas 77
3.8. Metode Analisis Data 77
3.8.1. Statistik Deskriptif 77
3.8.2. Analisis Strucural Equation Model (SEM) 77
3.8.3. Partial Least Square (PLS) 78
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 81
4.1. Pengumpulan Data 81
4.2. Analisis Deskriptif Responden Penelitian 81
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 81
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 82
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 83
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 85
4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 86
4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan 87
4.3. Analisis Data 89
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) 89
4.3.2. Pengujian Struktural (*Inner Model*) 95
4.4. Pembahasan 99
4.4.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan 99
4.4.2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan 100
4.4.3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komunikasi ... 101

4.4.4. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Komunikasi..... 102
4.4.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan 102
4.4.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi..... 103
4.4.7. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi 104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 105
5.1. Kesimpulan..... 105
5.2. Saran 105
5.3. Keterbatasan Penelitian 107
DAFTAR PUSTAKA 108
LAMPIRAN..... 114

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia.....	82
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir	84
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Status Pernikahan	85
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	86
Tabel 4.6	Responden Berdasarkan Penghasilan.....	88
Tabel 4.7	Rangkuman Nilai *Outer Loading* Masing-Masing Variabel.....	90
Tabel 4.8	Tabel Uji Validitas Diskriminan	93
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas	95
Tabel 4.10	Hasil R *Square*	95
Tabel 4.11	Uji Hipotesis	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir Penelitian	65
Gambar 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Gambar 4.2	Responden Berdasarkan Usia	83
Gambar 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Gambar 4.4	Responden Berdasarkan Status Pernikahan	86
Gambar 4. 5	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	87
Gambar 4.6	Responden Berdasarkan Penghasilan	88
Gambar 4.7	Pengukuran (*Outer Model*)	89
Gambar 4.8	Nilai *Loading* Setelah di *Dropping*	92
Gambar 4.9	Koefisien Jalur	96

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	KUESIONER PENELITIAN	115
LAMPIRAN 2	KARAKTERISTIK RESPONDEN	122
LAMPIRAN 3	UJI *OUTER MODEL*	124
LAMPIRAN 4	UJI *INNER MODEL*	128

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan bisnis menjadi semakin ketat, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk tetap beroperasi secara efektif dan efisien. Perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hampir semua perusahaan mempunyai tujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan itu sendiri, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting dalam suatu perusahaan karena memiliki peran sebagai subyek pelaksanaan kebijakan maupun kegiatan operasional perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan haruslah memperhatikan dan memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik agar perusahaan dapat berkembang.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Mulyadi, 2019). Kinerja adalah tentang apa yang akan dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan hasil yang akan dicapai dari pekerjaan tersebut (Hamali, 2016). Sedangkan menurut Sinambeli (2016), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, dalam rangka dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika.

Banyak faktor yang dapat memperngaruhi kinerja karyawan, salah satunya yaitu pengembangan karir yang merupakan faktor pendorong penting dalam meraih kinerja optimal karyawan dan berpotensi meningkatkan produktivitas di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Melalui program ini, karyawan dapat memperoleh peningkatan dalam keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Hapsari dan Indi, 2017). Menurut Sutrisno (2016), menyatakan bahwa istilah karir telah diterapkan untuk menggambarkan individu-individe dalam perana atau status mereka masing-masing. Selanjutnya menurut Hartatik (2014), pengembangan karir melibatkan perubahan dalam nilai-nilai, sikap dan motivasi seseorang yang terjadi seiring bertambahnya usia dan semakin dewasanya individu tersebut untuk mencapai suatu rencana karir. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi (2016), didapatkan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi sistem pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Komitmen afektif merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen afektif mengacu pada tingkat loyalitas, afeksi dan identifikasi emosional karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja (Titrasari, 2014). Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosial anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi (Umam, 2012). Komitmen afektif pada diri seorang karyawan dapat timbul dikarenakan adanya karakteristik individu. karakteristik struktur organisasi, signifikasi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pimpinan dan keterlibatannya dengan management (Parinding, 2017). Ketika karyawan merasa terikat secara emosinal dengan organisasi tempat mereka berkerja, mereka cenderung lebih berdedikasi, loyal dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Parinding (2017), ditemukan bahawa komitemen afektif memiliki pengaruh postif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih dan Frans (2015), menunjukkan bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya komitmen karyawan.

Komunikasi memegang peranan penting dalam menghubungkan pengembangan karir dan komitmen afektif dengan kinerja karyawan. Menurut Colquitt LePine dan Wesson (2011), komuniasi merupakan suatu proses diaman informasi dan makna atau arti disampaikan dari pengirim kepada penerima. Komunikasi menurut Wibowo (2014), merupakan proses informasi yang dikirimkan dan dipahami diantara dua orang atau lebih. Sedangkan menurut Hermawan (2012) komunikasi adalah proses interaksi yang bertujuan untuk menghubungkan individy atau kelompok yang pada awalnya berjalan secara sederhana. Proses ini dimulai dengan memunculkan berbagai ide atau pemikiran abstrak di pikiran seseorang, yang kemudian diubah menjadi data dan disampaikan dalam bentuk pesan. Pesan tersebut kemudian disampaikan secara langsung atau tidak langsung menggunakan berbagai macam kode seperti visual, suara ataupun tulisan.

Melalui komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, informasi terkait kesempatan pengembangan karir dapat disampaikan dengan jelas. Selain itu , komunikasi yang baik juga mempengaruhi tingkat komitmen afektif karyawan. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan transparan, karyawan merasa dihargai dan memiliki keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini nantinya ditunjukkan kepada karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. Perusahan ini berdiri sejak tahun 2003, merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor semen tiga roda dan bahan bangunan yang berada di Provinsi Bengkulu. Seperti halnya perusahaan lainnya, PT. Bengkulu Kokoh Perkasa juga memperhatikan pengembangan karir karyawan dan komitmen afektif guna meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana pengaruh pengembangan karir, komitmen afektif dan komunikasi saling berinteraksi serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan ini.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu kokoh perkasa ?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa ?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa ?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa ?
5. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa ?
6. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa ?
7. Apakah terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu kokoh perkasa.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.
5. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.

6. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.
7. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan penulis dalam memeliti suatu masalah, hal ini mengenai pengaruh pengembangan karir dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi. Ada beberapa manfaat lain yang didapatkan oleh peneliti yaitu meningkatkan kemapuan dalam penelitian ini dengan melakukan penelitian baru dengan variabel-variabel yang terkait.

2. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Bengkulu Kokoh Perkasa untuk menrapkan strategi yang tepat, dalam mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan pengembangan karir, komitmen afektif dan kinerja karyawan di PT Bengkulu Kokoh Perkasa sebagai intervensi terhadap komunikasi kerja.

3. Bagi Pelitian Selanjutnya

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengetahuan dibidang sumber daya manusia dan komunikasi organisasi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya. Dalam hal itu peneliti juga berharap kepada peneliti selanjutnya agar sebagai sumber referensi terhadap peneliti selanjutnya dan peneliti selanjutnya dapat mengenmbangkan penelitian ini dalam meneliti pengaruh pengembangan karir dan komitmen afektif terhadap

kinerja karyawan melalui komunikasi kerja. Kemudian peneliti juga bisa menjadikan dasar utama penelitian selanjutnya dan dapat dikembangkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan kajian pustaka sebelumnya yang berhubungan dengan variabel pengaruh pengembangan karir, komitmen afektif, kinerja karyawan dan komunikasi. Mengkaji penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan informasi dan perbandingan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

2.1.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Ni Luh Elvi Ulantini *et al.* (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Career Development and Employee Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPT Puskesmas Tembuku I sebanyak 51 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dedek Wahyudi *et al*. (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Career Development and Employee Involvement on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable at the Aceh Population Registration Office*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji kontribusi pengembangan karir dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Pendaftaran Penduduk Aceh. Populasi adalah pegawai Kantor Pendaftaran Penduduk Aceh dengan jumlah 81 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Data dianalisis menggunakan SEM-AMOS. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa di Kantor Pendaftaran Penduduk Aceh pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perkantoran melalui kepuasan, dan Keterlibatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perkantoran melalui Kepuasan.

Keomorakath dan Fendy Suhariadi (2021), dalam penelitiannya berjudul "*The Correlation Between Training, Career Development And Employee Performance With Moderating Variable Of Job Satisfaction : A Case Study In Cambodia*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di MA HOUR Engineering Co., Ltd yang berlokasi di Kamboja. Data diperoleh dari menyebarkan kuesioner kepada 100 karyawan. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Joyce Kamau & Diana Muringo Muthumbi (2021), dalam penelitiannya berjudul "*Effect of Career Development on Employee Performance in Deloitte Limited, Kenya*". Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Deloitte Limited, Kenya. Populasi target penelitian ini terdiri dari 500 karyawan yang bekerja di Deloitte Limited, Kenya. Dari jumlah tersebut, 116 responden menjadi ukuran sampel dan dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel acak berstrata. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Jennifer Njeri Wanjuri *et al.* (2021), dalam penelitiannya berjudul "*Effect ofCareer Development onEmployee PerformanceattheAga Khan University Hospital*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh perkembangan karier terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Aga Khan. Desain penelitian yang digunakan adalah desain survei deskriptif. Populasi target adalah 297 staf AKUH dan ukuran

sampelnya adalah 100 karyawan. Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur yang diisi sendiri sebagai alat pengumpulan data. Data kuantitatif yang dikumpulkan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan karir (β1 = 0,327, P = 0,041) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Aga Khan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perkembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Aga Khan.

Junuari Wau dan Purwanti (2021), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Peformance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini populasi yang diteliti adalah karyawan perusahaan di MNC Studios. Sampel dalam penelitian berjumlah 265 orang dengan sampel jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, Kaiser-Msyer-Olkin measure of sampling (KMO) dan measures of sampling adequacy (MSA). Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) Lisrel. Berdasarkan hasil pengujian selisih koefisien terhadap model penelitian. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Udin *et al.* (2022) dalam penelitiannya yang berjudul "*Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships*". Tujuan dari penelitian ini untuk

menganalisis pengaruh etika kerja Islami terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. 273 kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan bisnis keluarga di Kabupaten Pati, Batang, dan Demak di Jawa Tengah, Indonesia, 147 kuesioner telah diisi dan diselesaikan oleh responden, mencerminkan tingkat respons sebesar 53,8%. Alat uji analisis menggunakan AMOS 21. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa etika kerja Islami terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen afektif dan kinerja karyawan. Komitmen afektif juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Ahyar Yuniawa *et al.* (2020) dalam penelitiannya berjudul "*Investigating the effect of national culture and affective commitment on employee performance: An empirical study in Indonesian banking sector*". Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki pengaruh budaya nasional (yaitu jarak kekuasaan, kolektivisme, maskulinitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang) dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Dua ratus sebelas karyawan sektor perbankan Indonesia berpartisipasi dalam penelitian ini. Pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan perangkat lunak SPSS Amos 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ikatan budaya nasional, jarak kekuasaan, kolektivisme, maskulinitas, dan orientasi jangka panjang) secara signifikan mempengaruhi komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Astuti Isthofaina dan Udin (2020), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance*". Tujuan dari penelitan ini adalah untuk menganalisis dan mengeksplorasi: (1) pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif; (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif; dan (3) pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Populasi yang dicakup dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan (termasuk manajer, supervisor, dan staf fungsional) yang bekerja di perusahaan penggilingan batu di Jawa

Tengah, Indonesia. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah secara statistik menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan paket perangkat lunak SmartPLS 3. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 103 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Le thi Minh Loan (2020), dalam penelitiannya berjudul "*The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Sebanyak 547 karyawan di perusahaan-perusahaan Vietnam di-survey. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif pada kinerja kerja; komitmen organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja; kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja kerja ketika komitmen organisasi dikontrol.

Ardiansyah dan Erfan Afandi (2019), dalam penelitiannya berjudul "*Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior (OCB)* ". Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari variabel yang diteliti dalam penelitian ini. variabel yang diuji meliputi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen afektif terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), dan pengaruh kinerja karyawan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Kuesioner dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data. Analisis data ini digunakan untuk analisis penelitian dengan menggunakan SPSS Version. 22. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh komitmen afektif terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), serta terdapat pengaruh positif dan signifikan Organizational Perilaku Kewarganegaraan terhadap Kinerja Karyawan.

Jyoti Sharma & Rajib Lochan Dhar (2016), dalam penelitiannya berjudul "*Factors influencing job performance of nursing staff Mediating role of affective commitment*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi komitmen afektif staf perawatan dan dampaknya selanjutnya pada kinerja kerja perawat. Penelitian ini dilakukan pada 349 staf perawat yang berkerja di Uttakhand, dipilih secara acak dari enam instansi kesehatan publik dengan menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh dari penelitian ini diolah menggunakan SPSS dan Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat burnout secara signifikan lebih tinggi di antara staf keperawatan dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif. Selanjutnya, dukungan organisasi yang dirasakan dan keadilan prosedural menunjukkan hubungan positif dengan komitmen afektif berbeda dengan burnout. Selain itu, komitmen afektif memiliki dampak yang kuat pada kinerja kerja staf keperawatan, ditunjukkan oleh hubungan langsung dengan nilai 0,70.

2.1.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komunikasi

Niu Haito (2021), dalam penelitiannya berjudul "*Relationship of Communication Skills, Experience and Motivation to Career Planning (Literature Study of Human Resource Management)"*. Penelitian ini bertujuan untuk mereview tentang Hubungan Antara Keterampilan Komunikasi, Pengalaman, dan Motivasi terhadap Perencanaan Karir adalah artikel ilmiah yang berguna dalam membangun hipotesis penelitian mengenai pengaruh antara variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian lebih lanjut, dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia. Metode penulisan artikel Literature Review ini adalah metode penelitian perpustakaan, yang bersumber dari media online seperti Google Scholar, Mendeley, dan media akademik lainnya. Hasil dari artikel Literature Review ini adalah: 1) Keterampilan Komunikasi berkaitan dengan Perencanaan Karir; 2) Pengalaman berkaitan dengan Perencanaan Karir; dan 3) Motivasi berkaitan dengan Perencanaan Karir. Selain dari ketiga

variabel eksogen yang memengaruhi variabel endogen Perencanaan Karir, ada faktor-faktor lain termasuk Kinerja Karyawan, Pendidikan, dan Gaya Kepemimpinan.

Nia Meitisari *et al.* (2018), dalam penelitiannya berjudul "*Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study on HRD and General Division pf PT Pusri Palembang*)". Tujuan dari penelitian ini adalah ntuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung iklim komunikasi organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dimana kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap iklim komunikasi organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Departemen Sumber Daya Manusia dan Umum. Divisi PT Pusri Palembang. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan explanatory research dan menggunakan 120 responden. Data primer berupa kuesioner. Metode analisis data adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi penuh berpengaruh terhadap iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja sebagai mediasi parsial berpengaruh terhadap pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia dan Divisi Umum PT Pusri Palembang.

Chellsa Afridhamita dan Suryono Efendi (2020), dalam penelitiannya berjudul "*The Influence Of Career Development, Employee Engagement, Interpersonal Communication, And Job Involvement On Employee Performance At Pt Indo Dharma Transpor*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport. Dengan menggunakan rumus *Slovin*,

jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 144 karyawan. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa pengembangan karier, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport.

2.1.4. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Komunikasi

Yuenjae Lee dan Jarim Kim (2021), dalam penelitiannya berjudul "*The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating roleof symmetrical internal communication*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana dua jenis perilaku kepemimpinan senior memengaruhi sistem komunikasi internal perusahaan dan, pada akhirnya, hasil kerja karyawan. Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan di berbagai posisi di perusahaan dengan berbagai ukuran di Amerika Serikat. Sebuah firma riset online, Qualtrics, merekrut peserta menggunakan strategi pengambilan sampel bertingkat. Peserta berjumlah 405 peserta. Analisis data menggunakan SEM. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara CEO yang berfokus pada hubungan dan komitmen afektif karyawan serta perilaku pencarian bakat, yang dimediasi oleh praktik komunikasi internal yang simetris, tetapi tidak menunjukkan hubungan seperti itu untuk CEO yang berfokus pada tugas.

Abd. Syakur *et al.* (2020), dalam penelitiannya berjudul "*Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, kerjasama dan kepercayaan serta komitmen organisasi dosen perguruan tinggi dilihat dari keselarasannya dalam menjalankan ketiga undang-undang tersebut. Model persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menganalisis

hubungan kausalitas antar variabel. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di perguruan tinggi. Jumlah sampel ditentukan 100 responden dari sebelas Perguruan Tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung dan positif signifikan komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kerjasama serta kepercayaan dan komitmen organisasi dosen perguruan tinggi. Tidak ada pengaruh langsung dan signifikan positif komunikasi terhadap budaya organisasi. Ada pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kerjasama dan komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi. Ada pengaruh langsung dan signifikan positif dari komitmen kerja.

Leonis Marchalina (2017), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk ntuk menguji pengaruh komunikasi internal terhadap komitmen karyawan untuk berubah. Penelitian ini menggunakan cluster sampling dengan mengidentifikasi jumlah perusahaan besar serta partisipan yang perlu dilibatkan dalam sampel. Data tersebut hanya berhasil mengumpulkan 311 kuesioner valid dari 550 kuesioner yang telah dikirim langsung ke karyawan dari berbagai perusahaan besar di Malaysia yang umumnya berbasis di Kuala Lumpur dan sekitarnya. Analisis data menggunakan SPSS versi 2.2. hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpangruh positif dan signitikan terhadap komitmen afektif.

Justin Walden *et al.* (2017), dalam penelitinnya berjudul "Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk ntuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan kerja dan dua komponen kunci dari hubungan karyawan-organisasi (EOR). Temuan dari survei anggota Generasi Milenial (N = 539) di Amerika Serikat menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara komunikasi karyawan dan komitmen organisasi. Analisi data menggunaan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam

pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap organisasi diperkuat dan kemungkinan mereka meninggalkan organisasi menurun, hal ini diperkuat dengan komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan. Selain itu, argumen dibuat sehubungan dengan temuan penelitian bahwa keterlibatan dan komitmen bekerja sama untuk memperkuat EORS secara keseluruhan. Untuk mendorong keterlibatan, organisasi harus menghilangkan hambatan arus informasi internal dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan tentang masalah individu dan organisasi.

2.1.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Rizka Hardiyati (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Organizational Commitment and Communication on Employee Performance Through Job Satisfaction at The Medan District Court Class IA Special*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengembangkan, dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Pengadilan Negeri Kelas Khusus IA Medan. Jenis penelitian ini disebut penelitian asosiatif kausal. Populasi dalam penelitian ini meliputi pegawai yang bekerja di Pengadilan Negeri Medan Kelas Khusus IA sebanyak 146 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode proporsional random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur atau kategori dalam populasi penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur atau path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Medan Kelas IA Khusus.

Adi Sumarno dan M. Ali Iqbla (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect Of Internal Communication And Employee Well-Being On Employee Performance, Mediated Thru Employee Engagement (Study At Pt Wuza)*". Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh komunikasi

internal dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan karyawan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dan hasilnya ditemukan sebanyak 97 sampel. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada 220 responden. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah Model Persamaan Struktural (Structural Equation Model/SEM) dengan menggunakan alat analisis Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak memiliki efek signifikan terhadap keterlibatan karyawan, komunikasi internal memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan, kesejahteraan karyawan memiliki efek signifikan terhadap keterlibatan karyawan, kesejahteraan karyawan memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan tidak memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan tidak menjadi penghubung antara komunikasi internal dan kinerja karyawan, dan keterlibatan karyawan tidak menjadi penghubung antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan.

Moh Irpan Yudi (2022), dalam penelitiannya "*The Effect of Competence and Communication On Employee Performance Through Leadership Style On Employees of the Rectorate of Krisnadwipayana University, Jakarta*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan rektorat Universitas Krisnadwipayana dan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada karyawan rektorat Universitas Krisnadwipayana. Sampel melibatkan 72 karyawan. Jenis data yang digunakan dalam studi ini adalah data primer. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis jalur, Analisis Koefisien Determinasi, Uji Asumsi Klasik, Analisis Model Trimming, dan Uji Signifikansi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja

karyawan secara parsial. Variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan.

Stavros Kalogiannidis (2020), dalam penelitiannya berjudul "*Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*". Tujuan dari peneliian ini adalah untuk menganalisis dampak komunikasi bisnis terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dikonseptualisasikan menjadi bentuk komunikasi horizontal, downward (dari atas ke bawah), dan upward (dari bawah ke atas), dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan ditentukan berdasarkan data dari 110 peserta yang merupakan karyawan dari berbagai lembaga perbankan di Yunani. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam entitas bisnis apa pun memiliki pengaruh besar pada kinerja karyawan. Bisnis dianjurkan untuk menjaga aliran informasi yang baik di seluruh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas bisnis dalam jangka panjang.

Ong Choon Hee *et al.* (2019) dalam penelitiannya berjudul "*Exploring the Impact of Communication on Employee Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji jenis-jenis komunikasi seperti komunikasi horizontal komunikasi turun, dan komunikasi naik yang memengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan pengembangan properti di Malaysia. Penelitian ini dilakukan pada 120 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi turun (DC) dan komunikasi horizontal (HC) memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan informasi penting kepada perusahaan pengembangan properti untuk lebih memahami pentingnya komunikasi di antara karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Agar hal ini terjadi, manajemen dapat fokus pada pengembangan keterampilan lunak untuk meningkatkan kemampuan untuk menyatakan dan berkomunikasi di antara karyawan. Manajemen sebaiknya mengorganisir lebih banyak kegiatan seperti pertemuan antar-departemen untuk menciptakan ikatan berkualitas antara atasan dan bawahan. Rencana

pelatihan dan pengembangan yang tepat harus dibentuk untuk mewujudkan komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

Meithiana Indrasari (2019) dalam penelitiannya berjudul "*Compensation, Organizational Communication, And Career Path As Determinants Of Employee Performance Improvement*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi efek kompensasi, komunikasi organisasi, dan jalur karier terhadap kinerja karyawan sebuah perusahaan distributor trafo (PT Bambang Djaya) di Surabaya, Indonesia karena ketiga variabel tersebut merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Partisipan penelitian terdiri dari 117 karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampling purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, komunikasi organisasi, dan jalur karier memiliki efek signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan; dan jalur karier merupakan faktor penentu terkuat dalam kinerja karyawan.

Wallace Nyakundi Atambo & Deborah Kemunto Momanyi (2016), dalam penelitiannya yang berjudul "*Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks Kenya Power and Electric Company, South Nyanza Region. Populasi yang diteliti adalah 256 karyawan yang saat ini bekerja di South Nyanza Region, tetapi peneliti hanya memilih 30% dari jumlah tersebut karena jumlahnya besar. Kemudian data yang didapat diolah menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan agar sistem komunikasi yang kuat ditekankan di wilayah tersebut untuk memastikan efektivitas komunikasi.

2.1.6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi

Amir Lutfi *et al.* (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh supervisi, motivasi kerja dan komunikasi pribadi terhadap kinerja dan dimoderatori oleh komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di Humas Lutvindo Wijaya Perkasa dengan menggunakan sebanyak 137 karyawan sebagai responden dalam penelitian ini. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data menggunakan PLS. hasil dari penelitian menunjukkan bahwa upervisi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kemudian supervisi dan komunikasi pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Em Yusuf Lis *et al.* (2022), dalam penelitian berjudul "*The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh".* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh. Data diperoleh dari menyebarkan kuesioner kepada 100 karyawan. Metode analisi data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan SPSS 16.0 dan Amos 21.0. hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dann lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja secara parsial menjadi mediator pengaruh perkembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinera karyawan.

Folakemi Ohunakin dan Olusegun A. Alugbade (2022), dalam penelitiannya berjudul "*Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan terhadap niat berhenti kerja (turnover intentions) dan kinerja kerja. Data yang diperoleh dari 372 karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan di hotel bintang lima di Nigeria digunakan untuk menilai hubungan yang diajukan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan tidak hanya mengurangi niat berhenti kerja, tetapi juga meningkatkan kinerja kerja. Lebih penting lagi, kepuasan komunikasi memoderasi hubungan antara sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan, niat berhenti kerja, dan kinerja kerja.

Melkyory Andronicus dan Van Three Vernando (2020), dalam Penelitiannya berjudul "*The Influence of Career Development, Communication and Discipline on Employee Job Satisfaction at PT. Anra*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan disiplin terhadap tingkat kepuasan kinerjan karyawan di PT. Anra. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Populasi yang digunakan adalah 114 orang dan untuk pengujian validitas, data diambil dari kantor cabang. Teori yang digunakan untuk mendukung penelitian adalah teori manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengembangan karir, komunikasi, disiplin, dan kepuasan kerja. Pendekatan yang diambil oleh peneliti menggunakan metode kuantitatif dalam semua metode yang digunakan. Data dikumpulkan melalui proses wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Analisis yang digunakan meliputi metode regresi linier berganda, koefisien determinasi, dan uji simultan (uji F) (23,524> 3,12) pada nilai uji parsial (uji t) (2,717>

1,976), (3,473> 1,976), dan (6,761> 1,976). Kesimpulan dari hasil akhir dalam penelitian ini adalah variabel pengembangan karir, komunikasi, dan disiplin secara simultan dan parsial memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi sebesar 37,4%.

2.1.7. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi

Rizkia Prima Rahayu dan Intan Ratna Wati (2023) dalam penelitiannya berjudul "*The Influence Of Servant Leadership And Organizational Climate On Employee Performance Through Affective Commitmentas An Intervening Variabel (Studyon Health Workersof Kumala Siwi Mijen Kudus PublicHospital)*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan pelayan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Kumala Siwi Mijen Kudus. Sampel penelitian adalah 152 tenaga kesehatan selain dokter di Rumah Sakit Umum Kumala Siwi Mijen dengan masa kerja minimal dua tahun. Alat analisis penelitian menggunakan perangkat lunak AMOS 22.00 dengan metode SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan dengan nilai p sebesar 0,689 (H1 ditolak). Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan kinerja tenaga kesehatan dengan nilai p sebesar 0,006 (H2 diterima). Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan pelayan dan komitmen afektif dengan nilai p sebesar 0,001 (H3 diterima). Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen afektif dengan nilai p sebesar 0,022 (H4 diterima). Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif dan kinerja tenaga kesehatan dengan nilai p sebesar 0,025 (H5 diterima). Kesimpulannya, komitmen afektif dapat menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja tenaga kesehatan dengan nilai efek tidak langsung sebesar 0,120

dibandingkan dengan efek langsung sebesar 0,066. Kemudian komitmen afektif tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja tenaga kesehatan karena nilai efek langsung sebesar 0,318 lebih besar dibandingkan dengan efek tidak langsung sebesar 0,073.

Suarni Norawati *et al.* (2022), dalam penelitiannya berjudul "*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh supervisi, motivasi kerja dan komunikasi pribadi terhadap kinerja dan dimoderatori oleh komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di Humas Lutvindo Wijaya Perkasa dengan menggunakan sebanyak 137 karyawan sebagai responden dalam penelitian ini. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data menggunakan PLS. hasil dari penelitian menunjukkan bahwa upervisi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kemudian supervisi dan komunikasi pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Young Kim (2020), dalam penelitiannya berjudul "*Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketangguhan organisasi yang dihasilkan oleh karyawan sebagai sistem yang tangguh, melalui kemampuan psikologis mereka dan perilaku komunikasi positif. Karyawan yang tangguh dapat membantu organisasi mereka pulih kembali ke fungsi normal setelah mengalami krisis. Sebuah survei nasional (N = 830) dilakukan di kalangan karyawan penuh waktu di Amerika Serikat untuk menguji efek positif ketangguhan organisasi terhadap kinerja peran kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketangguhan organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan: niat karyawan untuk

menjadi lebih mahir, adaptif, dan proaktif dalam menjalankan peran kerja organisasi, dengan demikian berkontribusi pada efektivitas organisasi setelah situasi krisis.

Ngqabutho Moyo (2019), dalam penelitiannya berjudul "*Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi. Kuesioner diisi oleh sebanyak 279 responden. Analisis data menggunaakan SEM-AMOS versi 2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang terlibat adalah individu yang bersedia melangkah lebih jauh dan mengeluarkan usaha mereka di tempat kerja, dengan semangat, kesetiaan, dan integritas untuk kesejahteraan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berusaha meningkatkan keterlibatan karyawan melalui strategi yang efektif seperti memperbaiki kondisi kerja, mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan sehingga dapat mencapai komitmen organisasi yang efektif dan menikmati manfaat yang terkait. Selain itu keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1	Ni Luh Elvi Ulantini *et al*. (2022), "*The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Career Development and Employee Performance*"	SEM dan PLS	Independen : *Work Motivation* *Work Discipline* Dependen : *Career Development* *Employee Performance*	hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpangruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja karyawan

2	Dedek Wahyudi *et al.* (2022), "*The Effect of Career Development and Employee Involvement on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable at the Aceh Population Registration Office*"	SEM-AMOS	Independen : *Career Development Employee Involvement* Dependen *: Employee Performance* Mediasi *: Job Satisfaction*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perkantoran melalui kepuasan, dan Keterlibatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perkantoran melalui Kepuasan.
3	Keomorakath dan Fendy Suhariadi (2021) "*The Correlation Between Training, Career Development And Employee Performance With Moderating Variable Of Job Satisfaction : A Case Study In Cambodia*"	SPSS dan regresi	Independen : *Training Career Development* Dependen *: Employee Performance* Moderasi : *Job Satisfaction*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Joyce Kamau & Diana Muringo Muthumbi (2021), *"Effect of Career Development on Employee Performance in Deloitte Limited, Kenya".*	SPSS	Independen : Career development Dependen : Employee Performance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan.
5	Jennifer Njeri Wanjiru & Kepha Ombui (2021) "Effect of Career Development on Employee Performance at the Aga Khan University Hospital"	descriptive and inferential statistics.	Independen : Career development Dependen: Employee Performance	hasil penelitian menunjukkan bahwa pengemangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Universitas Aga Khan.
6	Junuari Wau dan Purwanti (2021), "*The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Peformance*"	SEM *using Risler*	Independen : *career development work motivation* Dependen *: Employee performance.* Mediator *: job satisfaction*	hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

7	Udin et al. (2022), "*Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships*"	AMOS 21	Independen: *Islamic Work Ethics Affective commitment* Dependen*: Employee Performance*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kerja Islami terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen afektif dan kinerja karyawan. Komitmen afektif juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.
8	Junuari Wau dan Purwanti (2021), "*The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Peformance*"	SEM *using Risler*	Independen : *Career development work motivation* Dependen *: employee performance.* Mediator *: job satisfaction*	hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
9	Astuti Isthofaina dan Udin (2020), "*The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance*"	SEM dengan SmartPLS 3	Independen : *Perceived Organizational Support Transformationa Leadership* Dependen *: Affective Commitment Employee Performance*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Le thi Minh Loan (2020), "*The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction*"	"Regresi dan makro PROCESS yang dikembangkan	Independen : *organizational commitment* Dependen : *employees' job performance mediating: job satisfaction*	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif pada kinerja kerja; komitmen organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja; kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja kerja ketika komitmen organisasi dikontrol.
11	Ardiansyah dan Erfan Afandi (2019), "*Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior (OCB)* "	SPSS versi 2.2.	Independen : *Affective Commitments* Dependen *: Employee Performance* Moderasi *: Organization Citizenship Behavior (OCB)*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh komitmen afektif terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), serta terdapat pengaruh positif dan signifikan

				Organizational Perilaku Kewarganegaraan terhadap Kinerja Karyawan.
12	Jyoti Sharma & Rajib Lochan Dhar (2016), *"Factors influencing job performance of nursing staff Mediating role of affective commitment".*	SPSS dan Amos	Independen : *affective commitment* Dependen : *job performance*	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat burnout secara signifikan lebih tinggi di antara staf keperawatan dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif.
13	Niu Haito (2021), *"Relationship of Communication Skills, Experience and Motivation to Career Planning (Literature Study of Human Resource Management)".*	Studi literatur	Independen : *Communication Skills, Experience and Motivation* Dependen : *Career Planning*	Hasil dari artikel Literature Review ini adalah: 1) Keterampilan Komunikasi berkaitan dengan Perencanaan Karir; 2) Pengalaman berkaitan dengan Perencanaan Karir; dan 3) Motivasi berkaitan dengan Perencanaan Karir. Selain dari ketiga variabel eksogen yang memengaruhi variabel endogen Perencanaan Karir, ada faktor-faktor lain termasuk Kinerja Karyawan, Pendidikan, dan Gaya Kepemimpinan.
14	Nia Meitisari et al. (2018), "*Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study on HRD and General Division pf* PT. Pusri Palembang)"	SEM	Independen *: Organizational Communication Climate, Career Development.* Dependen *: Employee Performance Interverting : Job Satisfaction*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

15	Chellsa Afridhamita dan Suryono Efendi (2020), "*The Influence Of Career Development, Employee Engagement, Interpersonal Communication, And Job Involvement On Employee Performance At Pt Indo Dharma Transpor"*	SPSS	Independen : *Career Development, Employee Engagement, Interpersonal Communication, Job Involvement* Dependen *: Employee Performance*	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport.
16	Yuenjae Lee dan Jarim Kim (2021), "*The impacts of CEO leadershipbehaviors on employees'affectivecommitment and scoutingbehavior: the mediating roleof symmetrical internal communication*"	SEM *using* Mplus	Independen : *CEO leadershipbehaviors on* Dependen *: employees'affectivecommitment, scoutingbehavior* Mediasi *: internal communication*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara CEO yang berfokus pada hubungan dan komitmen afektif karyawan serta perilaku pencarian bakat, yang dimediasi oleh praktik komunikasi internal yang simetris, tetapi tidak menunjukkan hubungan seperti itu untuk CEO yang berfokus pada tugas.
17	Abd. Syakur et al (2020), "*Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education*"	SEM dengan AMOS 4.0	Independen *: organizational communication, Cooperation, job satisfaction, trust and organizational commitment* Dependen *: leadership*	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan positif signifikan komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kerjasama serta kepercayaan dan komitmen organisasi dosen perguruan tinggi.
18	Leonis Marchalina (2017), "*The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies*"	SPSS versi 2.2.	Independen *: Internal Communication* *Dependen : affective commitment, continuance commitment, normative commitment*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpangruh positif dan signitikan terhadap komitmen afektif.

19	Justin Walden et al. (2017), "*Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation*"	SEM	Independen : ob engagement, and organizational commitment Dependen : Employee communication,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap organisasi diperkuat dan kemungkinan mereka meninggalkan organisasi menurun, hal ini diperkuat dengan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan atasan.
20	Rizka Hardiyati (2022), "*The Effect of Organizational Commitment and Communication on Employee Performance Through Job Satisfaction at The Medan District Court Class IA Special*"	*Path Analysis*	Independen : *Organizational commitment, Communication* Dependen *: Employee performance* *Interverting : job satisfaction*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Medan Kelas IA Khusus.
21	Adi Sumarno dan M. Ali Iqbla (2022), "*The Effect Of Internal Communication And Employee Well-Being On Employee Performance, Mediated Thru Employee Engagement (Study At* PT. Wuza*)"*	Smart PLS versi 3.0	Independen : *Internal Communication, Employee well-being* Dependen *: Employee engagement, Employee Performance*	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawa, keterlibatan karyawan tidak menjadi penghubung antara komunikasi internal dan kinerja karyawan, dan keterlibatan karyawan tidak menjadi penghubung antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan.
22	Moh Irpan Yudi (2022), *"The Effect of Competence and Communication On Employee Performance Through Leadership Style On Employees of the Rectorate of Krisnadwipayana University, Jakarta"*	*path analysis method, Coefficient of Determinat, Classical Assumption Test, Trimming Model Analysis and Significant Test.*	Independen : *Competence, Communication, Leadership Style* Dependen *: Employee Performance*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

23	Meithiana Indrasari (2019), "*Compensation, Organizational Communication, And Career Path As Determinants Of Employee Performance Improvement*"	*multiple linear regression*	Independen : *compensation, communication, career path.* Dependen *: employee performance*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kompensasi, komunikasi organisasi, dan jalur karier sebagai faktor penentu dalam peningkatan kinerja karyawan disajikan secara komprehensif dan lengkap.
24	Em Yusuf Lis *et al* (2022) "*The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh*"	SEM dengan bantuan SPSS 16.0 dan Amos 21.0	Independen : *Career Development, Work Environment* Dependen *: Employee Performance* Interverting *: Motivation*	hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dann lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja secara parsial menjadi mediator pengaruh perkembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinera karyawan
25	Folakemi Ohunakin dan Olusegun A. Alugbade (2022), "*Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator".*	Regresi	Independen : *employees' perceived compensation* Dependen : *job performance* Moderator : *communication satisfaction*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan dengan pelanggan dapat mengurangi niat berhenti kerja, sistem ini juga meningkatkan kinerja kerja. Yang lebih penting, kepuasan komunikasi memoderasi hubungan antara sistem kompensasi yang dirasakan oleh karyawan hotel yang berhubungan dengan pelanggan, niat berhenti kerja, dan kinerja kerja.
26	Melkyory Andronicus dan Van Three Vernando, "*The Influence of Career Development, Communication and Discipline on Employee Job Satisfaction at PT. Anra*"	*multiple linear regression, coefficient of determination, simultaneous test*	Independen : *Career Development, Communication, Work Discipline* Dependen *: Job Satifaction*	hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, komunikasi dan disiplin secara simultan dan parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi dengan rasio 37,4%

27	Amir Lutfi et al. (2022), "*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening*"	Smart PLS versi 3.00	Independen : *Supervision, Work Motivation, interpersonal Communication Dependen : Employee Performance Inverting : Organizational Commitment*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemudian supervisi dan komunikasi pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
28	Rizkia Prima Rahayu dan Intan Ratna Wati (2023) "*The Influence Of Servant Leadership And Organizational Climate On Employee Performance Through Affective Commitmentas An Intervening Variabel (Studyon Health Workersof Kumala Siwi Mijen Kudus Publichospital)"*	SEM	Independen : *Ervant Leadership, Organizational Climate* Dependen *: Employee Performance* Interverting *: Affective Commitment*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja tenaga kesehatan dengan nilai efek tidak langsung sebesar 0,120 dibandingkan dengan efek langsung sebesar 0,066. Kemudian komitmen afektif tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja tenaga kesehatan karena nilai efek langsung sebesar 0,318 lebih besar dibandingkan dengan efek tidak langsung sebesar 0,073.
29	Suarni Norawati et al. (2022), "*The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening"*	Smart PLS versi 3.00	Independen : *Supervision, Work Motivation, Interpersonal Communication* Dependen *: Employee Performance Inverting : Organizational Commitment*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemudian supervisi dan komunikasi pribadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
30	Young Kim (2020), "Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication".	SEM	Independen : *Organizational resilience and employee work* Dependen : *Employee peformence* Interverting : *Communication*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketangguhan organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan: niat karyawan untuk menjadi lebih mahir, adaptif, dan proaktif dalam menjalankan peran kerja organisasi, dengan demikian berkontribusi

				pada efektivitas organisasi setelah situasi krisis.
31	Ngqabutho Moyo (2019), "*Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment*"	SEM-AMOS versi 2.0	Independen : *Transformational leadership, Employee engagement, Organisational communication* Dependen *: Organisational commitment*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sumber: Olah Data (2023)

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi sangatlah penting. Manajemen, perencanaan dan pengorganisasian dilingkungan perusahaan memerlukan peran aktif sumberdaya manusia. Karyawan adalah aset berharga yang harus dijaga dengan baik oleh perusahaan. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mengatur dan mengatasi berbagai masalah yang terkait dengan kondisi, tugas, dan situasi karyawan di dalam perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang ilmu yang melibatkan keterampilan dan keahlian untuk mengelola hubungan serta peran tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien, dengan tujuan mendukung pencapakian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat secara keseluruhan (Hasibuan, 2016). Manajemen sumber daya manusia juga merupakan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan dan

pemutusahan hubungan kerja dengan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Handoko,2016).

Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan sebuah ilmu atau pendekatan untuk mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia (tenaga kerja) secara efisien dan efektif, dengan tujua mencapai hasil maksimal yang menguntungkan perusahaan, karyawan dan masyarakat secara bersama-sama.

Menurut sihotang (dalam Sinambela, 2021) Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses komprehensif yang mencangkup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap berbagai aspek kegiatan terkait dengan tenaga kerja, seperti pengadaan, seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia. Tujuan dari proses ini adalah untuk mencapai berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan, pemerintah dan organisasi yang terkai. Sementara itu, Marwansyah (dalam Cahyawening, 2019) menjelaskan bahwa sumberdaya manusia melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam konteks pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah untuk mencapai organisasi secara keseluruhan denan cara yang terpadu.

Menurut Sedarmayanti (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendeketan untuk mengelola isu-isu yang berkaitan dengan manusia berdasarkan tiga prinsip utama, yaitu:

a. Sumber daya manusia merupakan kekayaan dan aset yang paling berharga serta penting bagi organisasi atau perusahaan, karena kesuksesan organisasi sangat bergantung pada faktor manusia.
b. Keberhasilan dapat dicapai dengan memastikan bahwa kebijakan, prosedur dan pertauran yang terkait dengan manusia dalam perusahaan

saling terhubung dan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

c. Budaya dan nilai-nilai perusahaan, serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut, memiliki penagruh yang signifikan terhadap pencapaian hasil tercaik.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai manajemen sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk seni yang digunakan untuk mengatur individu atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasi mereka, serta melaksanaan berbagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terkait dengan perekrutan, pemeliharan dan pemberhentian mereka. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja menusai secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Sementara itu, tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah membantu manager lini atau manager fungsional lainnya dalam mengelola para pekerja secara lebih efisien, seperti yang dijelaskan oleh Larasati (2018) yang menyatakan bahwa terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia yang dapat diidentifikasi, yaitu:

a. Tujuan Sosial

   Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap masyarakat, dengan upaya meminimalkan dampak negatif.

b. Tujuan Organisasional

   Tujuan organisasional mencangkup sasaran resmi yang dirumuskan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsiona adalah tujuan yang ditetapkan untu mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual merujuk pada tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang mereka ingin capai melalui aktivitas mereka didalam organisasi tersebut.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin dan Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai

keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikanperbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang.Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran.Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dala mencapai hasil yang diinginkan melalui kegiatan orang-orang sangat signifikan dan dominan. Beberapa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2017) :

a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, and job evauation.*

b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right main in the right job*.

c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan.

g. Kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

h. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

i. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.

j. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal.

k. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

5. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menyadari bahwa mereka dihadapkan pada tantangan yang semain rumit. Hal ini terjadi karena persaingan antara kompetitor semakin ketat dan karena arus globalisasi yang terus berkembang denganc cepat. Perubahan-perubahan yang terhadii saat ini memerlukan peran manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, efisien dan inovatif. Tantangan-tantangan yang dihadapi dapat berasal dari eksternal dan internal perusahaan.

a. Faktor Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari luar organisasi yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor eksternal organisasi meliputi :

1) Angkatan Kerja, merupakan kemampuan dari tenaga kerja organisasi yang menentukan seberapa besar organisasi dapat meraih misinya.
2) Legal Consideration, merupakan masalah signifikan lain yang mempengaruhi sumber daya manusia berhubungan dengan undang-undangan lokal dan nergara bagian adalah tentang peluang kerja yang sama.
3) Persaingan, dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mendapatakn lebih banyak pelanggan atau berhasil mengungguli pesaingnya dalam merebut dan memenangkan pasar yang sedang berkembang.
4) Kosumen, merupakan variabel yang tidak dapat diprediksi dengan pasti oleh organisasi karena selera dan preferensi pelanggan dapat berubah kapan saja.
5) Tekonologi, perkembangan teknologi bisa menjadi alat yang berguna bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas produknya atau meningkatkan efisiensi produk. Namun, pemanfaatan teknologi ini memerlukan investasi besar dalam pengetahuan dan sumber daya finansial.

6) Politik, proses politik menghasilkan banyak peraturan perundang-undangan yang memiliki dampak signifikan pada aktivitas organisasi.
7) Ekonomi, kondisi ekonomi yang tidak dapat diprediksi dan fluktuatif dapat memprediksi kelangsungan bisnis organisasi. Saat ekonomi sednag lesu, aktivitas bisnis cenderung menjadi kurang produktif.
8) Demografi, merupakan demografi tenaga kerja yang melibatkan berbagai faktor seperti tingkat pendidikan, usia, etnis, jenis kelamin dan karakteristik lainnya yang menggambarkan komposisi anggota tenaga kerja. Perubahan demografi di suatu daerah menuntut peran manajemen sumber daya manusia dalam merekrut tenaga kerja.

b. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal organisasi adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri dan dapat menghambat upaya peningkatan fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan tujuan organisasi. Faktor internal ini mencangkup :

1) Misi, misi yang jelas dan terarah akan membimbing pengelolaan sumber daya manusia menuju fokus strategis, yaitu memenuhi kebutuhan sebernarnya dari organisasi dalam hal penawaran dan permintaan.
2) Kebijakan, menyusun kebijakan yang sesuai dengan tujuan organisasi bukanlah tugas yang sederhana.
3) Budaya Perusahaan, Budaya organisasi atau erusahaan dapat dilihat sebagai standar perilaku, nlai-nilai, filosofi, ritual adat dan simbol. Organisasi akan memiliki budaya yang kuat dan stabil jika anggota tim saling berbagai pengalaman.
4) Pemegang Saham dan Dewan Direksi, pemagang saham dan dewan direksi memiliki potensi untuk memengaruhi organisasi melalui hak suara yang mereka miliki.
5) Serikat Kerja, merupakan tingkat upah, keuntungan dan situasi pekerjaan jutaan pekerja mencerminkan hasil keputusan yang diambil oleh menajemen dan serikat pekerja secara bersama-sama.

6) Sistem Informasi, tingkat kualitas informasi akan berdampak pada kualitas kontribusi departemen sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan personalia.

2.2.2. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya fokus pada pertumbuhan perusahaan. Setiap organisasi harus menyadari bahwa masa depannya sangat bergantung pada sumber daya manusia. Karir mencangkup semua posisi yang dipegang oleh seorang pekerja dalam perusahaan. Dengan berjalannya waktu, karyawan cenderung menginginkan posisi yang lebih tinggi.

Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir pegawainya (Sinambela, 2016). Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau organisasi untuk memacu diri seseorang agar berbuat yang optimal dalam mengabdi dan meningkatkan kemampuan/ketermapilan pada pelaksaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit serta seluruh pekerjaan (Busrom 2018). Pengembagan karir juga didefinisikan sebagai kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang dengan tujuan untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Mawansyah, 2016).

Kasmir (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan atau individu. Marwansyah (2012) menambahkan bahwa sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengelaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Kaswan (2017) juga menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses dimana

karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang.

Menurut Veitzhal Rivai (dalam Widodo, 2015), menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses di mana individu meningkatkan kemampuan kerjanya dengan tujuan mencapai karir yang diinginkan. Program pengembangan karir bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan dan tujuan pegawai dengan peluang karir yang adal dalam perusahaan, baik pada saat ini maupun di masa depan. Keberadaan sistem pengembangan karir yangg efektif dan transparan dapat memiliki dampak positif, baik bagi pegawai itu sendiri maupun untuk pencapaian tujuan perusahaan atau instansi yang bersangkutan.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah proses yang mencerminkan peningkatan jabatan atau posisi seseorang dalam pekerjaan. Hal ini tergantung pada keinginan individu dan peluang yang diberikan oleh perusahaan.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, agar semakin mampu memberikan konstribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan dari pengembangan karir, menurut Muhammad Busro (2018), adalah sebagai berikut:

a. Menganalisis kemampuan dan minat individu agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
b. Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi, baik dalam lingkungan profit maupun non-profit.
c. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengisi jabatan penting yang ada dalam struktur organisasi.

Pengembangan karir sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia bertujuan utamanya adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan

efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Fatullah Jurdi (2018), menyatakan bahwa pengembangan karir dibedakan menjadi dua pendekatan, yaitu :

a. Pendekatan Tradiosional

1) Perencanaan pengembangan karir tidak lagi sepenuhnya ditentukan oleh organisasi atau perusahaan.
2) Pelaksanaan pengembangan karir tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi
3) Kontrol atas hasil pengembangan karir tidak harus selalu ketat oleh organisasi.
4) Pengembangan karir tidak hanya terbatas pada promosi ke posisi yang lebih tinggi.

b. Pendekatan Baru

1) Pengembangan karir harus diterima bukan sekedar promosi jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi juga mencangkup motivasi untuk perkembangan di dalam lingkungan kerja organisasi.
2) Sukses dalam karir tidak hanya mengacu pada promosi jabatan, tetapi juga mencangkup kepuasan dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan oleh organisasi dengan efektivitas dan efisiensi.
3) Suskes dalam pengembangan karir melibatkan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian, sehingga seorang karyawan dapat menjadi lebih kompetitif dan produktif.
4) Pekerja harus menyadari bahwa kemajuan dalam karir adalah tanggung jawab pribadi. Dengan kata lain, pengembangan karir berada di tangan pekerja masing-masing yang memerlukan kemampuaan mengelola (manajemen) diri sendiri.

Dari kedua pendekatan diatas, pendekatan secara tradisional memiliki kelemahan yaitu: pengembangan karir berlangsung tidak efektif dan perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Manfaat pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018) adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan kemampuan karyawan

   Melalui pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan mereka yang nantinya dapat mereka kontribusikan pada organisasi.

b. Meningkatnya suplai karyawan yang bekemampuan

   Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suply karyawan yang berkemambuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

a. Prestasi kerja

   Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur peluangnya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan memengaruhi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan faktor upaya upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karier yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, komite pekerjaan dan jam-jam yang ditembak.

c. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti pengungkapan eksposur di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan perbaikan.

d. Kesetiaan terhadap organisasi

Tingkat loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi, terkini yang disebabkan oleh ekspektasi yang terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali, sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok professional dimana loyalitas sebelumnya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan "membeli" loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier.

e. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya perbaikan perbaikan, pembimbingan berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan perbaikan.

f. Peluang untuk tumbuh

Karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana perbaikan.

Menurut Yulius (2022) pengembangan karir meliputi beberapa hal yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Perencanaan karir adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.
b. Manajemen karir adalah proses melaluinya organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Rudi *et al.,* 2018) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator pengembangan karir:

a. Pendidikan

   Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.
b. Prestasi kerja

   Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan.karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan
c. Pelatihan

   Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
d. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan.

e. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

f. Kesetiaan Pada Organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetian atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya semakin tinggi

2.2.3. Komitmen Afektif

1. Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang karyawan merasa terhubung dengan organisasi mereka, ingin tetap menjadi bagian dari organisasi dan bersedia berusaha keras untuk menjaga keanggotaannya (Robbins & Judge, 2021). Karyawan yang memiliki komitmen cenderung tidak akan mencari pekerjaan lain meskipun mereka mungkin merasa tidak puas, karena mereka merasa royal dan terikat pada organisasi. meskipun mereka mungkin tidak senang dengan pekerjaan mereka saatt ini, mereka akan tetap bekerja dnegan tekun dan bertanggung jawab pada tugas-tugas mereka, serta tetap setiap kepada organisasi yang mereka dukung (Meiutia & Husada, 2019).

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan yang terlibatdidalam organisasi serta karyawan ingin menetap dalam organisasi tersebut karena menginginkannya. Komitemen afektif merupakan ikatan sentimental dengan sebuah organisasi (Yukondi dan Shrestha, 2020). Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen

membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Komitmen afektif terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Gustyana, 2018).

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi. Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020). Karyawan yang cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi akan senantiasa setia terhadap perusahaan atau organisasi dan bekerja untuk meningkatkan organisasi tersebut ke depannya, selain itu juga akan berusaha mengikuti nilai-nilai organisasi yang ada.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif

Goleman (dalam Yulius, 2022) mengemukakan bahwa komitmen dibentuk oleh empat faktor utama, yaitu:

a. Visibilitas, merupakan perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan-tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan.
b. Ketegasan, berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas.

c. Keteguhan perilaku, yakni perilaku adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan.
d. Kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi.

3. Indikator Komitmen Afektif

Menurut Vandenberghe, Bentein, dan Stinglhamber (2004), terdapat beberapa indikator komitmen afektif yang dapat diidentifikasi. Komitmen afektif merujuk pada keadaan di mana individu merasa emosional terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja dan memiliki keterlibatan emosional yang kuat terhadap organisasi tersebut. Beberapa indikator komitmen afektif yang diidentifikasi oleh mereka termasuk:

a. *Identification with the organization* (Identifikasi dengan organisasi)
   Hal ini mengacu pada sejauh mana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tempat mereka bekerja. Jika seseorang merasa bahwa nilai-nilai, tujuan, dan identitas organisasi mencerminkan nilai-nilai dan identitas pribadinya, mereka akan cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi.
b. *Attachment to the organization* (Keterikatan terhadap organisasi)
   Hal ini mencerminkan kedekatan emosional individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Individu dengan tingkat keterikatan yang tinggi akan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, merasa bahwa organisasi penting bagi mereka, dan merasa bahwa keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan mereka juga.
c. *Emotional involvement* (Keterlibatan emosional)
   Hal ini Ini mengacu pada tingkat emosi yang dialami individu terhadap organisasi. Individu dengan tingkat keterlibatan emosional yang tinggi akan memiliki perasaan positif, antusias, dan terhubung secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja.
d. *Positive attitude towards the organization* (Sikap positif terhadap organisasi)

Hal ini mencerminkan sikap positif individu terhadap organisasi. Individu dengan sikap positif akan mengekspresikan keyakinan, kepuasan, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi serta memberikan kontribusi yang positif.

e. *Willingness to exert effort for the organization* (Kemauan untuk berusaha keras untuk organisasi)

Hal ini mengacu pada keinginan individu untuk berinvestasi tenaga, waktu, dan usaha ekstra untuk organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih termotivasi untuk melakukan upaya tambahan demi keberhasilan organisasi.

2.2.4. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam perusahaan atau organisasi untuk mengelola, mengatur dan memanfaatkan tenaga kerja gar dapat beroperasi secara efisien demi mencapai tujuan mereka. Sumber daya manusia merupakan salah satu fakor produksi yang memiliki potensi besar. Mereka tidak hanya berkontribusi melalui kerja fisik, tetapi juga melalui kemampuan berfikir. Peningkatan kinerja karyawan menjadi foks utama dalam organisasi, dan inilah penyebab mengapa sumber daya manusia dianggap sebagai elemen kunci dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, sumber daya manusia memliki peran yang sangat penting dalam mencapai kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluhan selama priode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditenyukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut hasibuan (2017), menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan memanfaatkan kemampuaan, upaya dan peluang yang ada. Dalam konteks yang sama, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh

seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang bergantung pada kemampuan, pengalaman, dedikasi, serta sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Mangkunegaran (2016) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Irham Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Sedangkan menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu peroses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevalusi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

2. Manfaat Kinerja Karyawan

Pertanyaan utama terkait dengan kinerja karyawan adalah apakah hal tersebut berkontribusi pada efektvitas atau kesuksesan organisasi (Sudarmanto, 2018). Organisasi yang sukses dan efektif didefinisikan oleh individu-individu di dalamnya yang memiliki kinerja yang unggul. Sementara itu, organisasi yang efektif dan sukses akan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Kegunaan atau manfaat kinerja karyawan menurut Mangkunegaran (2011) adalah sebagai berikut:

a. Sebagai landasan dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk menilai kinerja, pemutusan hubungan kerjaa dan penentuan tingkat kompensasi.
b. Untuk mengevaluasi tingkat kompetensi seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
c. Sebagai landasan untuk menilai efisiensi seluruh kegiatan di perusahaan.
d. Untuk menilai efektivitas program pelatihan serta efisiensi dalam jadwal kerja, cara kerja struktur kerja organisasi, gaya pengawasan, lingkungan kerja dan pengawasan.
e. Sebagai petunjuk untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang aktif dalam organisasi.
f. Sebagai alat untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan tujuan mencapai kinerja maksimal.
g. Berguna untuk mengenali kekurangan dan kelemahan, serta untuk meningkatkan keterampilan karyawan di masa depan.
h. Digunakan sebagai kriteria dalam proses rekrut, penempatan dan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan.
i. Berguna untuk memperbaiki atau mengembangkan kemampuan karyawan.
j. Sebagai dasar untuk menyusun atau mengembangkan deskripsi pekerjaan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Rummler dan Brache (Adamy, 2016) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

a. *Barriers*, yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan lingkungan karyawan di tempat mana dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

b. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
c. *Conssequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang memiliki kinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu sudah tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
d. *Feedback*, yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
e. *Knowledge*/*skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Menurut robbins (2015), kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

a. Evaluasi kualitas pekerjaan bergantung pada pandangan karyawan terhadap hasil kerja dan sejauh mana tugas mereka mencerminkan kemampuan mereka.
b. Kualitas pekerjaan diukur melalui persepsi karyawan terhadap volume tugas yang diberikan dan hasil yang dihasilkannya.
c. Waktu produksi diniali berdasarkan pandangan karyawan tentang berapa lama waktu suatu tugas diselesaikan, dari awal hingga menjadi output.
d. Efektivitas dilihat dari sudut pandang karyawan dalam mengelola waktu mereka saat menjalankan tugas dan sejauh mana organisasi menilai hasil pekerjaan yang efektif.

e. Kemandirian mengacu pada tingkat kemandirian pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab mereka tanpa perlu vaantuan atau arahan eksterenal.
f. Komitmen kerja adalah sejauh mana oegawai merasa terikat dengan organisasi dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan kantor tersebut.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh barbagai faktor yang memberikan konstribusi terhadap keberhasilan organisasi. Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson adalah sebagai berikut:

a. *Work Quantity*

   Meliputi : Kemampuan mencapai target yang diberikan, Kemampuan bekerja secara efisien dan Kemampuan bekerja sesuai standar.

b. *Work Quality*

   Meliputi : Ketelitian dalam bekerja, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, dan Kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja.

c. *Reliability*

   Meliputi : Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien, Kemampuan melakukan tugas sesuai standar operasi kerja dan Kemampuan untuk mengurangi kesalahan.

d. *Attendance*

   Meliputi : Kemampuan datang kerja tepat waktu, Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu dan Ketepatan waktu ketika pulang kerja.

Sedangakan indikator dari kinerja karyawan menurut Sudarmanto (2015) adalah sebagai berikut:

a. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.

b. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
c. *imeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyeleseaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
d. *Cost Effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumbersumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
e. *Need For Supervision,* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa pengawasan dari pimpinan.
f. *Interpersonal Impact,* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja adan anak buah.

2.2.5. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merujuk pada suatu proses di mana individu, kelompok, organisasi, atau masyarakat menciptakan dan memanfaatkan informasi untuk menjalin hubungan dengan lingkungan dan orang lain. Secara umum, komunikasi dilakukan melalui bahasa lisan atau verbal yang dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Komunikasi selain dengan cara verbal, komunikasi juga bisa dilakukan dengan bahasa tubuh atau menggunakan gesture untuk tujuan tertentu. Komunikasi yang baik merupakan komunikasi yang dapat dimengerti dan diterima oleh kedua pihak penerima dan pemberi komunikasi (Daryanto, 2014).

Menurut Everett M. Rogers (1994) komunikasi merupakan proses dimana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi antara satu dengan yang lainnya untuk terjadinya pencapaian makna yang sama. komunikasi memiliki peran yang penting dalam penyebaran inovasi atau gagasan baru di dalam masyarakat.

komunikasi merupakan proses penyampaian informasi antara komunikator dan komunikan dengan menggunakan bahasa verbal maupun non verbal dalam pencapaian makna (Wiryanto, 2004). Komunikasi adalah informasi yang disampaikan dari satu tempat lain dengam pemindahan informasi, ide, emosi, keterampilan, dan lain-lain dengan menggunakan symbol seperti kata, figure dan grafik serta memberi, meyakinkan ucapan dan tulisan (Mufid, 2005).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses pengiriman dan pertukaran informasi antara individu atau kelompok dengan dengan menggunakan media atau cara yang melibatkan penggunaan bahasa, tanda, simbol atau metode komunikasi lainnya dengan tujuan menyampaikan pesan dengan efektif dan memfasilitasi pemahaman antara pihak-pihak yang terlibat.

2. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi secara umtum menurut Wiryanto (2014) adalah sebagai berikut:

a. Alat Kendali

   Fungsi komunikasi sebagai alat kendali atau kontrol dalam hal ini berarti dengan komunikasi maka perilaku individu dapat dikontrol dengan penyampaian aturan yang harus dipatuhi.

b. Alat Motivasi

   Komunikasi yang baik dan persuasif adalah komunikasi yang dapat meningkatkan motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu. Menyampaikan informasi yang dapat diraih dalam kehidupan akan membangun motivasi seseorang.

c. Ungkapan Emosional

   Berbagai perasaan di dalam diri seseorang dapat diungkapkan kepada orang lain dengan cara berkomunikasi. Emosi ini bisa perasaan senang, kecewa, marah, gembira dan lain-lain.

d. Alat Komunikasi

Berkomunikasi dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh orang lain atau kelompok sehingga dengan informasi itu proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan baik.

3. Syarat-Syarat Komunikasi

Syarat-syarat ketika melakukan komunikasi menurut Saptaning & Handaka (2017), yaitu :

a. Source atau sumber

Sumber adalah bahan dasar dari penyampaian pesan untuk memperkuat pesan itu sendiri. Salah satu contoh sumber komunikasi adalah orang, buku dan lembaga.

b. Komunikator

Seorang komunikator adalah individu atau entitas yang mengirimkan pesan, bisa berupa penulis, pembicara, kelompok atau organisasi seperti film, surat kabar, radio, televisi dan lainnya

c. Komunikan

Seorang komunikan adalah penerima pesan dalam komunikasi, bisa berupa individu, kelompok atau massa.

d. Pesan

Pesan adalah segala informasi yang disampaikan oleh seorang komunikator, dengan tema utama yang bertujuan untuk mengubah perilaku dan sikap orang lain.

e. Saluran

Saluran adalah media perantara yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan, terbagi menjadi saluran formal atau resmi, serta saluran informasi atau tidak resmi.

f. Efek

Efek merupakan hasil akhir dari suatu komunikasi yaang telah terjadi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Komunikasi bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang sesua dengan tujuannya. Namun tidak semua proses komunikasi berjalan sesuai yang diharapkan. Faktor- faktor yang mempengaruhi komunikasi Menurut Corrie (2017) adalah sebagai berikut :

a. Pengetahuan

   Tingkat pengetahuan seseorang menjadi faktor utama dalam komunikasi. Seseorang dapat menyampaikan pesan dengan mudah apabila ia memiliki pengetahuan yang luas. Seorang komunikator yang memiliki tingkat pengetahuan tinggi, ia akan lebih mudah memilih kata-kata (diksi) untuk menyampaikan informasi baik verbal maupun non verbal kepada komunikan. Hal ini berlaku juga untuk seorang komunikansi.

b. Pertumbuhan dapat mempengaruhi pola pikir manusia.

   Bagaimana komunikan menyikapi informasi yang diberikan komunikator dan bagaimana komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

c. Persepsi

   Perseosi adalah suatu cara seseorang dalam menggambarkan atau menafsirkan informasi yang diolah menjadi sebuah pandangan. Pembentukan persepsi ini terjadi berdasarkan pengalaman, harapan, dan perhatian. Proses pemahaman manusia terhadap suatu rangsangan atau stimulus ini dapat memiliki padangan yang berbeda-beda. Selain dapat menjadi pengaruh baik, persepsi juga dapat menjadi penghambat untuk komunikasi.

d. Peran dan hubungan

   Memiliki pengaruh dari proses komunikasi tergantung dari materi atau permasalahan yang ingin dibicarakan termasuk cara menyampaikan informasi atau teknik komunikasi. Komunikator yang belum menjalin hubungan dekat dengan komunikan maka akan terjadi komunikasi secara formal.

e. Nilai dan budaya/ adat

Menjadi kacamata yang dijadikan tolak ukur untuk komunikasi (pantas atau tidak pantas) agar komunikasi terjalin dengan baik.

f. Emosi

Emosi adalah reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian tertentu. Emosi terkadang tidak dapat dikendalikan oleh diri sendiri. Sehingga emosi juga mempengaruhi proses komunikasi itu sendiri bahkan emosi dapat menjadi hambatan.

g. Kondisi fisik

Kondisi fisik mempunyai peranan yang penting untuk berkomunikasi. Semua indera memiliki fungsi-fungsi yang digunakan dalam kelangsungan komunikasi.

h. Jenis kelamin

Laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dalam berkomunikasi dapat dilihat dari gaya berbicara dan interpretasi. Menurut Tannen, kaum perempuan menggunakan teknik komunikasi untuk mencari konfirmasi, meminimalkan keintiman. Sementara kaum laki-laki lebih menunjukkan independensi dan status dalam kelompoknya

5. Indikator Komunikasi

Menurut Pace & Faules (2001) indikator komunikasi adalah sebagai berikut :

a. Komunikasi Ke Bawah.

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang dapat dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz & Kahn, 1996): (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

b. Komunikasi Ke Atas.

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin merek ayang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas-yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

c. Komunikasi Horizontal.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencangkup semua jenis antarpersona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terdap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan adalah salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Ni Luh Elvi Ulantini *et al.* (2022), Dedek Wahyudi *et al*. (2022), Keomorakath dan Fendy Suhariadi (2021), Joyce Kamau & Diana Muringo Muthumbi (2021), Jennifer Njeri Wanjuri *et al.* (2021), serta Junuari Wau dan Purwanti (2021) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu sinambela (2016), Rivai (2013), Sulistiyani & Rosidah, 2009), (Simamora, 2015). Sedangkan teori kinerja karyawan Mathis & Jackson (2002), Robbins (2006), Mas'ud (2004), dan Williams & Anderson (1991).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

H1 : diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen afektif merupakan adalah salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis komitemen afektif terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Udin *et al.* (2022), Le thi Minh Loan (2020), Ahyar Yuniawa *et al.* (2020), Astuti Isthofaina dan Udin (2020), Ardiansyah dan Erfan Afandi (2019), serta Jyoti Sharma & Rajib Lochan Dhar (2016), yang menjelaskan bahwa komitemen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Teori komitmen afektif yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu sinambela Mowday *et al.* (1979), Mottaz (1989), Meyer and Herscovitch (2001), Akbar *et al.,* 2018, dan Krajcsák,2019. Sedangkan teori kinerja karyawan Mathis & Jackson Harrison-Walker, 2001, Asif *et al.* (2019) dan Budihardjo (2013).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

H2 : diduga terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komunikasi

Pengembangan kairi merupakan adalah salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya komunikas dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap komunikasi, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Ays¸egül Karaca-Atik *et al.* (2023), Niu Haito (2021), Danielle LaGree *et al.* (2021), Donna Wibiananda Suryaman dan Michael Bayudhirgantara (2020), Rini Handayani (2019), Nia Meitisari *et al.* (2018), Chellsa Afridhamita dan Suryono Efendi (2020), yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap Komunikasi.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Hasibuan (2001), Kamasak & Bulutar (2008), dan Rivai (2009). Sedangkan teori Komunikasi yaitu Pace and Faules (2002), Istiqomah and Suhartini (2015) and Pangumpia (2013) .

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap komunikasi.

H3 : diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komunikasi.

2.3.4. Pengaruh Komitmen Afektir Organisai Terhadap Komunikasi

Komitmen afektif merupakan adalah salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya komunikas dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis pengaruh pengembangan karir terhadap komunikasi, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Yuenjae Lee dan Jarim Kim (2021), Abd. Syakur *et al.* (2020), Leonis Marchalina (2017), dan Justin Walden *et al.* (2017), yang menjelaskan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap Komunikasi.

Teori komitemen afektif yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Meyer & Allen (1991), Karanges *et al. (*2015), Kim (2007) dan Rhee & Moon (2009). Sedangkan teori Komunikasi yaitu Myers & Sadaghiani (2010), Howe (2014), dan Meyer & Allen, 1997.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen afektif terhadap komunikasi.

H4 : diduga terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap komunikasi.

2.3.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan adalah salah satu indikator yang dapat mendukung baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Rizka Hardiyati (2022), Adi Sumarno dan M. Ali Iqbla (2022), Moh Irpan Yudi (2022), Stavros Kalogiannidis (2020), Ong Choon Hee *et al.* (2019) dan Meithiana Indrasari (2019) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Teori komunikasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Robbins (2013), Brent and Stewart (2013) dan Elvinaro, (2011) Sedangkan teori kinerja karyawan yaitu Sinambela et al. (2012), Laksana (2014), Mangkunegara (2016) dan Simanjuntak (2005).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi terhadap kinerja karyawan.

H5 : diduga terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi

Pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan akan menghasilkan komunikasi yang baik sehingga karyawan akan memberikan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Amir Lutfi *et al.* (2022), Em Yusuf Lis *et al.* (2022), Folakemi Ohunakin dan Olusegun A. Alugbade (2022), dan Melkyory Andronicus dan Van Three Vernando (2020), yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

Teori pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Hamali (2016), Widodo (2015) dan Priansa (2016). Teori kinerja karyawan yaitu Robbins (2006), dan Simanjuntak (2005). Sedangkan teori Komunikasi yaitu Bangun (2012), Silalahi (2011) dan Siswandi (2011).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

H6 : diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

2.3.7. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi

Komitemn afektif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan menghasilkan komunikasi yang baik sehingga karyawan akan memberikan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

Pada hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah Rizkia Prima Rahayu dan Intan Ratna Wati (2023), Suarni Norawati *et al.* (2022), Young Kim (2020), Ngqabutho Moyo (2019), yang menjelaskan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

Teori komitemen afektif yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya yaitu Meyer and Allen's (1991) Teori kinerja karyawan yaitu Robbins (2006). Sedangkan teori Komunikasi yaitu Guney *et. al.* (2012) dan Carriere and Bourque (2009).

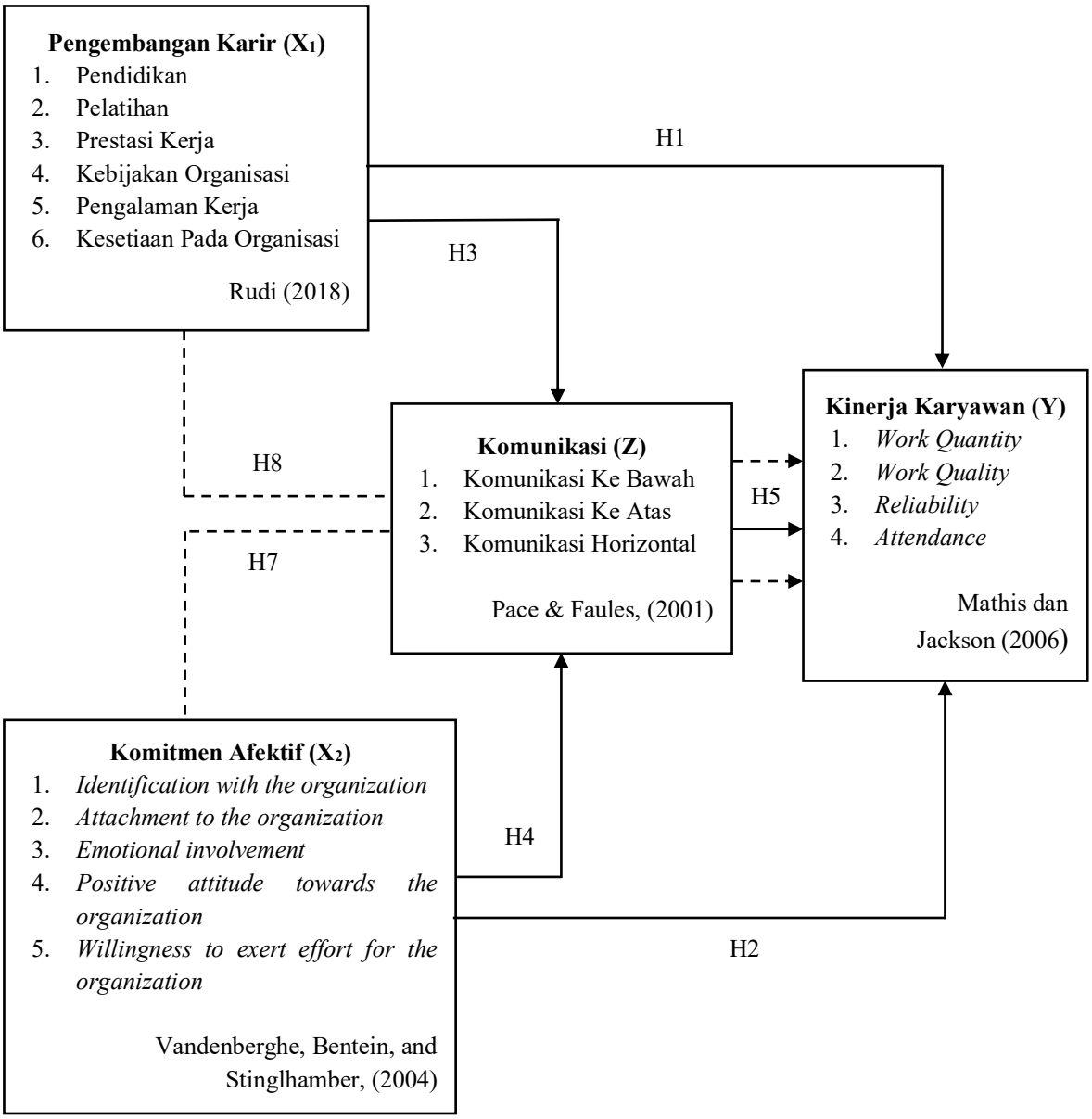
Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitemen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

H7 : diduga terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

2.4. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian adalah sebuah alur pikir peneliti yang akan menjadi dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat sub fokus yang menjadi latar belakang dari penelitian yang akan dilakukan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini akan menjelaskan tentang pengaruh variable pengembangan karir, komitmen afektif, kinerja karyawan dan komunikasi serta indikator-indikator yang digunakan berdasarkan pada teori yang digunakan pada penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu serta teori yang digunaka, maka kerangka berpikir penelitian pada penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Olah Data (2023)

Keterangan :

1. Variabel Independen dalam pelitian ini adalah pengembangan karir (X_1) dan komitmen afektif (X_2)
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).
3. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Komunikasi (Z)..

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sudjana dalam Ridwan (2018), merupakan asumsi atau dugaan sementara terhadao suatu hal yang dibuat. Umumnya, asumsi ini dibuat untuk menjelaskan suatu hal yang membutuhkan konfimasi atau pengecekan. Pengujian hipotesis dan mengkonfirmasi dugaan-dugaan pada hubungan antar variabel diharapkan solusi dapat ditemukan dalam menghadapi masalah yang dihadapi.

H1 : Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap komunikasi.

H4 : Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap komunikasi.

H5 : Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6 : Komunikasi dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui.

H7 : Komunikasi dapat memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitaif menurut Sinambela (2021), merupakan jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informas yang tersruktur. Karakterisasi penelitian kuantitatif bertujuan untuk mendapatkan data yang menggambarkan karakteristik objek, peristiwa atau situasi (Sekaran dan Bougie, 2017).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan disalah satu perusahaan distributor semen tiga roda dan bahan bangunan bernama PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, yang berada di Provinsi Bengkulu bertempat di Jln. Depati Payung Negara No.25 Kelurahan Pagar Dewa, Kecamatan Sawah Lebar, Kota Bengkulu.

3.2.1. Profil Perusahaan

PT. Bengkulu Kokoh Perkasa berdiri pada tanggal 12 Maret 2003 beralamat di Jln. Depati Payung Negara No.25, Kelurahan Pagar Dewa, Kecamatan Sawah Lebar, Kota Bengkulu. Berdasarkan bidang usahanya, perusahaan ini tergolong dalam usaha perdagangan yaitu penjualan bahan bangunan khusunya semen tiga roda, dengan surat izin usaha perdagangan dengan nomor 303/1115/2003. Dalam menjalankan aktivitas usahanya PT. Bengkulu Kokoh Perkasa juga menjalin kerjasama dengan perusahaan kontraktor, Developer, dan toko-toko bangunan yang ada di Provinsi Bengkulu.

Berdirinya PT. Bengkulu Kokoh Perkasa dilandasi oleh pemikiran bahwa pembanguna di Provinsi Bengkulu terus meningkat, dan semua itu akan dapat dipercepat dengan adanya tambahan produk semen tiga roda dan produk-produk bahan bangunan lain yang disediakan di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa ini. Selain itu berdirinya PT. Bengkulu Kokoh Perkasa ini

juga diharapkan dapat membuka lapangan kerja baru dan untuk menyerap tenaga kerja yang berdedikasi tinggi serta terus menerus berinovasi demi kemajuan perusahaan dan perekonomian daerah. Dengan ketekunan dan kejujuran dalam berbisnis serta dikelola dengan cara profesional dan bersahabat dengan komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen PT Bengkulu Kokoh Perkasa.

3.2.2. Visi dan Misi

Dalam menjalankan usahanya PT Bengkulu Kokoh Perkasa berpedoman pada visi misi dan nilai-nilai sebagai berikut:

1. Visi

   Menjadi Perusahaan Yang Unggul Dan Tangguh Dalam Bidang Perdagangan Bahan Bangunan Di provinsi Bengkulu Serta Mampu Menghadapi Persaingan Global.

2. Misi
   a. Bekerja keras menciptakan peluang dan pertumbuhan untuk menjadi perusahaan yang terbaik.
   b. Mengutamakan mutu dan pelayanan demi kepuasaan pelanggan.
   c. Menjadi mitra usaha yang handal dan terpercaya.
   d. Menjadi tempat untuk berprestasi dan mengembangkan diri bagi karyawan.

3.2.3. Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan adalah organisasi atau tata kerja yang digunakan oleh sebuah prusahaan untuk mengatur bagaimana tugas, tanggung jawab dan wewenang dibagikan diantara karyawan-karyawannya. Struktru ini menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk berbagai fungsi, departemen dan tingkatan manajemen dalam perusahaan. Struktur perusahan pada PT. Bengkuluh Kokoh Perkasa adalah sebagai berikut:

1. Dewan Direktur, terdiri dari:
   a. Direktur Utama : Stevanus Wahab
   b. Wakil Direktur : Mateus Gianino

2. Functional, terdiri dari:

a. Marketing	: Diko Okta Kurnianda
	: Aji Kurniawan
	: Doni Gestawan
	: Maulana Akbar
b. Accounting	: Gusnalia
	: Kartika dewi
	: Delvia Novita Sari
c. Operasional & Gudang	: Kamto
	: Edi Sunarto
	: Candra Ari
	: Ary Yoga Kasasih
	: Eko Siswanto
	: David Zidan

3. Supporting Team

a. Teli/ Ceker	: Adi Juliansyah
	: Ricky Akbar
b. Helper	: Iwan Hombing
	: Alex Febrian
	: Kusnandi
	: Jaka Prasetiya
c. Driver	: Dede Budiman
	: Nova Kurniawan
	: Triyono
	: Agus
	: Bayu Aji
	: Erik Indra firmansyah
	: Rehan Prasetiya
d. Security	: Pratama Putra
	: Aditya Wisnu
	: Kadek

: Teguh Pangestu

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiarto (2017), merupakan karakter yang dapat diobservasi dari unit amatan yang merupakan suatu pengenal atau atribut dari sekelompok objek. Maksud dari variabel tersebut adalah terjadinya variasi antara objek yang satu dengan objek yang lainnya dalam kelompok tertentu. Sesuai dengan judul penelitian yang akan dilakukan yaitu Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Di Perusahaan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, maka peneliti mengelompokkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini menjadi variable independen (X) dan variabel dependen (Y). Adapun sebagai variabel independen adalah pengembangan karir dan komitemen afektif, variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan, serta Komunikasi yang merupakan variabel mediasi.

1. Variabel Independen

   Variabel independen juga sering disebut sebagai variabel bebas atau variabel stimulus, *predictor* dan *abtecedent*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), variabel yang berpengaruh terhadap variabel dependen baik secara positif maupun negatif yaitu kehadiran variabel independen akan disertai dengan kehadiran variabel dependen dan setiap variabel independen yang meningkat juga akan menyebabkan variabel dependen meningkat atau menurun. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah pengembangan karir (X_1) dan komitemen afektif (X_2).

2. Variabel Dependen

   Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sekaran dan Bougie (2013), adalah sebuah variabel yang menjadi minat utama dari peneliti. Tujuannya yaitu mendeskripsikan dan memahami variabel dependen atau menjelaskan variabilitasnya. Variabel dependen dari penelitian yang dilakukan adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Variabel Mediasi

   Variabel mediasi adalah suatu variable yang memiliki peran sebagai variabel penyella yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen (Sekaran Bougie, 2017). Hal ini juga didukung oleh Jhonathan & Tutty (2008) yang menyatakan bahwa variabel mediasi bersifat hipoteknikal, yang berarti pengaruhnya tidak terlalu terlihat secara konkret, namun secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah Komunikasi (Z).

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1. Pengembangan Karir (X_1)

Karir menunjukkan kemajuan individu dalam organisasi berdasarkan peningkatan jabatan atau pangkat yang dapat dicapai selama bekerja di suatu organisasi. pengembangan karir adalah proses yang mencerminkan peningkatan jabatan atau posisi seseorang dalam pekerjaan. Indikator pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Rudi *et al.* 2018) :

a. Pendidikan
   1) Pendidikan saya telah membantu meningkatkan kompetensi dan keterampilan saya di tempat kerja.
   2) Tingkat pendidikan saya relevan dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini.

b. Pelatihan
   1) Saya telah mengikuti berbagai pelatihan dan pengampangan yang disediakan perusahaan
   2) Pelatihan yang saya terima telah membantu saya untuk mengembangkan keterampilan khusus yang diperlukan dalam pekerjaan.

c. Prestasi Kerja

1) Saya telah mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2) Prestasi saya telah diakui dan dihargai oleh atasan dan rekan kerja.
3) Saya dapat membangun reputasi kerja yang baik.

d. Kebijakan Organisasi
1) Kebijakan organisasi perusahaan mendukung pengembangan karir karyawan.
2) Perusahaan memiliki sistem promosi yang transparan dan adil

e. Pengalaman Kerja
1) Pengelaman kerja saya telah membantu saya menjadi profesional yang lebih baik.
2) Saya telah memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam berbagai proyek yang berbeda selama bekerja diperusahaan ini.

f. Kesetiaan Pada Organisasi
1) Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang panjang.
2) Saya merasa memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan dan rekan kerja saya

3.4.2. Komitmen Afektif (X_2)

Komitemen afektif merupakan komitmen yang berkaitan dengan ketertarikan emosional karyawan, pada siapa karyawan mengidentifikasikan dirinya dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Indikator komitmen afektif yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Vandenberghe, Bentein, and Stinglhamber, 2004):

a. *Identification with the organization* (Identifikasi dengan organisasi)
1) Saya merasa bahwa nilai-nilai organisasi ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya
2) Saya bangga menjadi bagian dari organisasi/perusahaan.

b. *Attachment to the organization* (Keterikatan terhadap organisasi)
1) Saya merasa bahwa organisasi ini seperti keluarga bagi saya

2) Saya akan merasa kehilangan jika harus meninggalkan organisasi ini.

c. *Emotional involvement* (Keterlibatan emosional).
   1) Saya merasa senang dan bersemangat saat bekerja.
   2) Saya merasa terinspirasi oleh tujuan dan visi organisasi.

d. *Positive attitude towards the organization* (Sikap positif terhadap organisasi)
   1) Saya memiliki keyakinan bahwa organisasi ini akana terus berkembang dan sukses.
   2) Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada teman atau kolega saya.

e. *Willingness to exert effort for the* organization (Kemauan untuk berusaha keras untuk organisasi)
   1) Saya termotivasi untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan saya untuk organisasi ini.
   2) Saya bersedia melakukan tugas-tugas tambahan jika diperlukan demi kepentingan organisasi.

3.4.3. Komunikasi (Z)

Komunikasi merupakan sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama. Komunikasi membantu anggota organisasi untuk mencapat baik tujuan individu maupun organisasi. Indikator komunikasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Pace & Faules, 2001):

a. Komunikasi ke Bawah
   1) Saya merasa informasi dari manajemen disampaikan dengan dengan jelas kepada karyawan.
   2) Saya merasa memiliki akses yang cukup terhadap informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik.

b. Komunikasi ke Atas.

1) Saya memberikan laporan mingguan kepada atasan mengenai pekerjaan yang sedang saya berjalan.
2) Saya merasa bahwa atasan saya aktif mendengarkan masukan dan pertanyaan dari saya.

c. Komunikasi Horizontal.
1) Saya dan rekan-rekan kerja yang lain sering berkomunikasi satu sama lain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan kami.
2) Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain.

3.4.4. Kinerja Karyawan (Y)

Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh barbagai faktor yang memberikan konstribusi terhadap keberhasilan organisasi. Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. *Work Quantity*
1) Saya memiliki kemampuan mecapai targe yang diberikan
2) Saya memiliki kemampuan bekerja secara efisen dan sesuai standar

b. *Work Quality*
1) Saya memiliki ketelitian dalam bekerja
2) Saya memiliki kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja
3) Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar

c. *Reliability*
1) Saya memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien
2) Saya memiliki kemampuan melakukan tugas sesuai standar operasi kerja.
3) Saya memiliki kemampuan untuk mengurangi kesalahan dalam bekerja.

d. *Attendance*
1) Saya memiliki kemampuan datang kerja tepat waktu

2) Saya memiliki kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil perhitungan ataupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif tentang karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang jelas serta lengkap yang ingin mempelajari sifat-sifatnya. (Sudjana, 2010). Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa yang berjumlah 65 orang.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel yang baik dan kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi (Djarwanto, 1994). Dalam Pneleitian ini sampel yang digunakan berjumlah 65 responden dari karyawan PT Bengkulu Kokoh Perkasa. Teknik Yang digunakan adalah teknik sensus.

3.5.3. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling sensus (sempling jenuh), Teknik sampling sensus merupakan teknik penentuan jika semua anggota populasi digunakan sebagai sempel (Riduwan, 2010). Dalam penelitian ini menggunakan yaitu seluruh populasi di PT Bengkulu Kokoh Perkasa yang berjumlah 64 orang.

3.6. Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1. Jenis Data

1. Data Primer

   Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2017), merupakan data responden, individu,

kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan diaman pendapat bisa dicari terkait permasalahan tertentu. Data primer diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuisioner kepada karyawab PT. Bengkulu Kokoh Perkasa.

2. Data Sekunder

   Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2017), adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada. Data sekunder dalam penelitian ini berupa informasi yang diperoleh langsung dari pemilik perusahaan.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Metode kuesioner merupakan pengumpulan data dengan memberikan serangkaian pertanyaan kepada responden (Sekaran & Bougie, 2017). Kuesioner diberikan langsung kepada responden dengan tujuan agar lebih efektif dan efisien menjangkau jumlah sampel dan mudah memberi penjelasan berkeenaan dengan pengisian kuesioner tersebut. Instrumen yang digunakan untuk mengetahui jawaban responden dengan menggunakan 5 kriteria. Jawaban responden berupa plihan dari lima alternatif yang ada, yaitu : 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju

3.7. Uji Instrumentasi

3.7.1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018), penggunaan uji validitas bertujuan untuk menentukan keabsahan suatu kuesioner penelitian. suatu kuesioner dianggap valid apabila pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu secara efektif mengungkapkan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r) yang dihitung dengan nilai kritis (r tabel) untuk derajat kebebasan (df) = n-2, dengan n sebagai jumlah sampel. Adapun kriteria pengujian uji validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika r hitung ≥ r tabel maka instrumen atau item-item pertanyaan berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)

2. Jika rhitung < r tabel maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.7.2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas menurut Budiastuti dan Bandur (2018), merupakan pengukuran yang bertujuan utuk mengetahui konsistensi alat ukur apabila dilakukan secara berulang. Reabilitas adalah kemampuan alat ukur untuk mengindikasi apakah indikator penelitian stabil (sekaran & Bougie, 2017). Pengujuan reablititas dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

1. *Cronbach's Alpha*

   Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk dan memastikan nilai dari *composite reliability*.

2. *Composite Reliability*

   Composite reliability digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* untuk *composite reliability* yakni> 0,7.

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini uji deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai sifat atau atribut utama dari variabel-variabel penelitian. statistik deskriptis adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna (Walpole, 1995).

3.8.2. Analisis Strucural Equation Model (SEM)

Strucural Equation Model (SEM) adalah suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*) dan analisis jalur (*path analysis*). SEM

merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. SEM dapat juga dianggap sebagai gabungan dari analisis regresi dan analisis faktor (Harahap, 2020).

3.8.3. Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan teknik analisis yang memiliki kolinearitas tinggi lewat proyeksi variabel dependen dari satu set variabel independen (Ringle, 2015). PLS juga dapat digunakan dalam penelitian ketika memiliki sampel dengan jumlah kecil (Abdillah, 2015). Dalam PLS terdapat dua model yaitu outer model dan inner model.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

   Outer Model dapat menjelaskan bagaimana setiap blok indikator ditautkan ke variabel tersembunyinya sendiri. Dengan asumsi bahwa struktur dan variabel laten mempengaruhi arah kausalitas indikator atau struktur dengan indikator eksplisit, maka indikator refleksif dan formatif dapat digunakan untuk mengukur variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian dalam Outer Model yaitu:

a. Uji Validitas Konvergen

   Parameter uji validitas konvergen dilihat dari skor AVE dan *Communality*, yang masing-masing harus bernilai diatas 0,5. AVE adalah rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading *standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS. AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{AVE} = \left(\frac{\sum_{i=1}^{M} \lambda_1^2}{M} \right)$$

   Keterangan :

   λ = standardize loading factor

   i = jumlah indikator.

b. Uji Validitas Diskriminan

Menurut Abdillah dan Hartono (2015), untuk uji validitas diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan melihat *score cross loading.* Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

c. Uji Reliabilitas

Dalam PLS SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan composite reliability. *Rule thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

2. Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-*square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser* Q-*square* test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interprestasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan R-*square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2016). Disamping melihat nilai R-*square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai koefisien path atau inner model dimana menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner*

model yang ditunjukkan oleh nilai t-*statistic*, harus diatas 1,96 untuk pengujian alpha 5% (Hair et al, dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015). Dengan uraian sebagai berikut:

a. R *Square* (R^2)

   Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-*square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai R-*Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai R- Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b. Koefisien Jalur

   Suatu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat lewat tingkat signifikansinya. Nilai dari path coefficient berkisar antara 1 dan -1, semakin mendekati angka 1 atau -1 maka semakin kuat hubungannya (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)

   Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan resampling kembali. Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two tailed) yaitu t-value 1,65 dengan significance level = 10%, 1,96 dengan significance level = 5% dan 2,58 dengan significance level = 1%).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 65 karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa dan telah memenuhi syarat dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik sensus dimana seluruh elemen populasi diselediki satu per satu.

4.2. Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Bagian ini bertujuan untuk menjelaskan data yang telah diperoleh dari para responden. Data deskriptif digunakan untuk menganalisis situasi atau kondisi berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, bagian ini juga memberikan informasi tambahan yang membantu dalam pemahaman hasil penelitian.

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

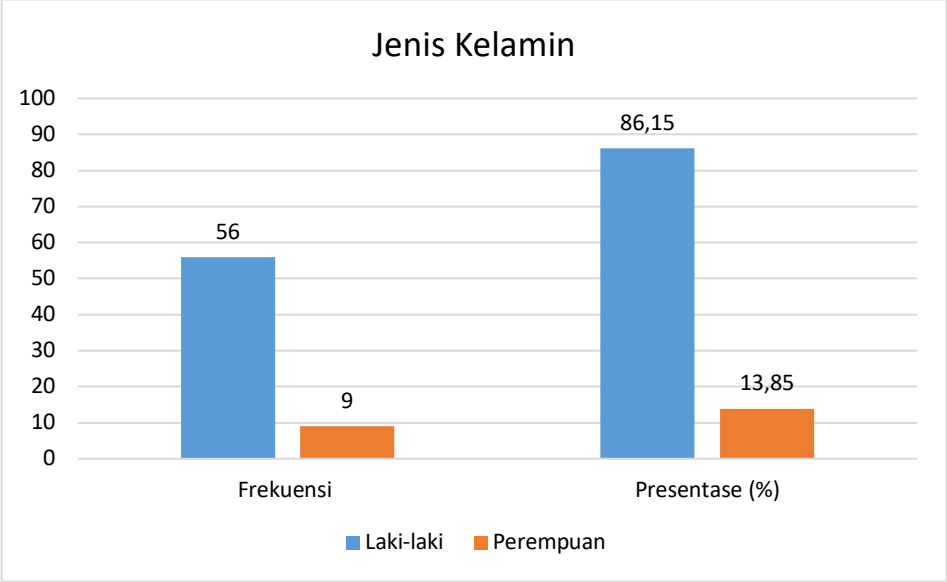
Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	56	86,15
Perempuan	9	13,85
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan jenis kelamin yang terjadi dalam Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.1 dan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh laki-laki dengan jumlah 56 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 9 orang . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didominasi oleh laki-laki.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan usia. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

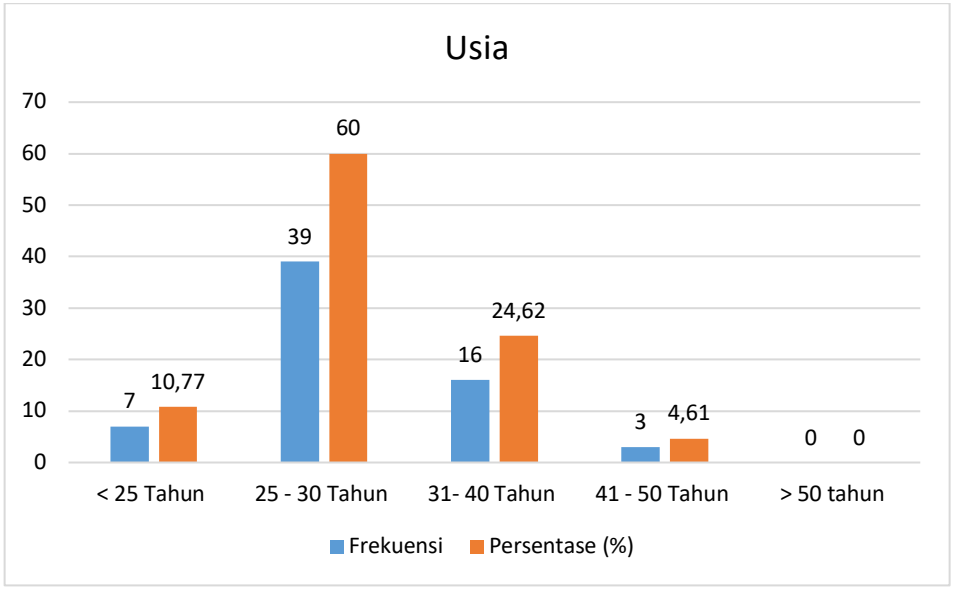
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 Tahun	7	10,77
25 - 30 Tahun	39	60
31- 40 Tahun	16	24,62
41 - 50 Tahun	3	4,61

> 50 tahun	0	0
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan usia yang terjadi dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa responden berdasarkan usia, responden dengan umur dibawah 25 tahun berjumlah 7 orang atau 10,77%, usia 25-30 tahun berjumlah 39 orang atau 60%, usia 31-40 tahun berjumlah 16 orang atau 24,62%, usia 4150 tahun berjumlah 3 atau 4,61% da tidak ada karyawan yang berumur lebih dari 50 tahun. Hal ini menunjukka bahwa karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didominasi oleh karyawan yang sedang di umur produktif yaitu dimur 25-30 tahun.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

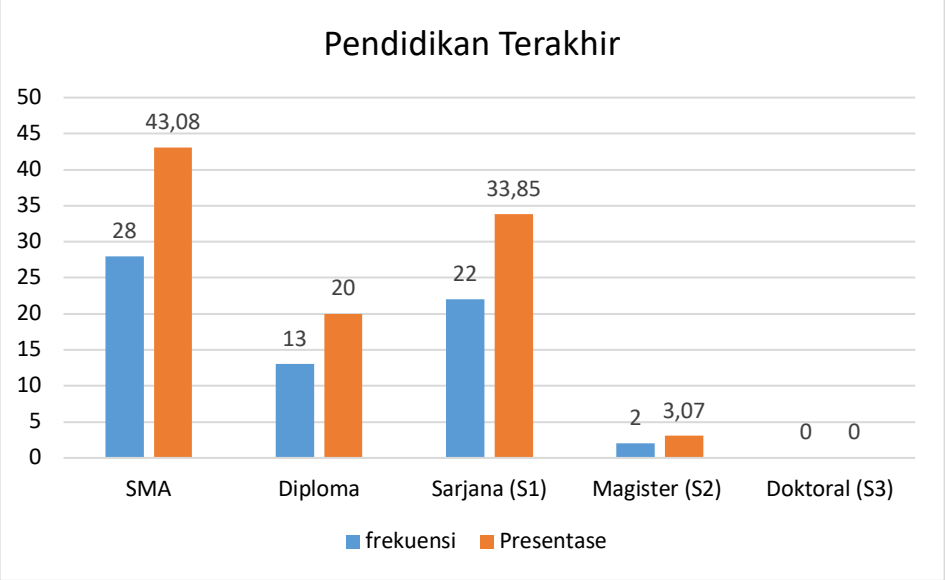
Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah Responden	
	frekuensi	Presentase (%)
SMA	28	43,08
Diploma	13	20
Sarjana (S1)	22	33,85
Magister (S2)	2	3,07
Doktorial (S3)	0	0
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir yang terjadi dalam Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.3 dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa responden berdasarkan pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 28 orang atau 43,08%, pendidikan terakhir Diploma berumlah 13 orang atau 20%, pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah

22 orang atau 33,85%, pendidikan terakhir Magister (S2) berjumlah 2 orang atau 3,07% dan tidak ada responden yang memiliki pendidikan terakhir Doktoral (S3). Sehingga dapat dilihat bahwa pekerja di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didominasi oleh pekerja dengan pendidikan terakhir SMA yang kemudian diikuti oleh pekerja dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1). Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden mempengarui posisi jabatan mereka.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

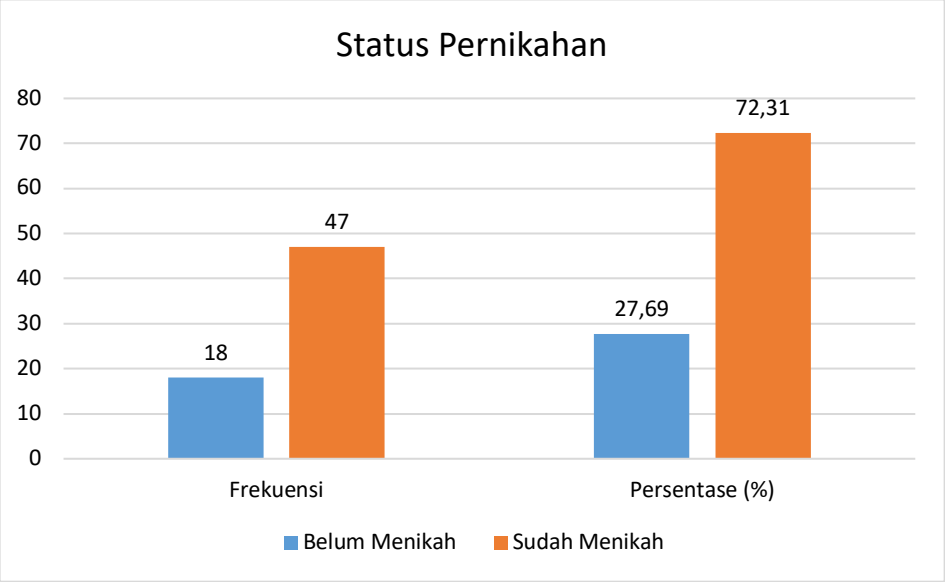
Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan status pernikahan. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Menikah	18	27,69
Sudah Menikah	47	72,31
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan status pernikahan yang terjadi dalam Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.4 dan Gambar 4.4 menunjukkan bahwa responden berdasarkan status pernikahan, responden dengan status pernikahan belum menikah sebanyak 18 orang atau 27,69% dan responden dengan status pernikahan menikah berjumlah 47 orang atau 72,31%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Benegkulu Kokoh Perkasa didominasi oleh karyawan dengan status pernikahan sudah menikah.

4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan lama bekerja. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

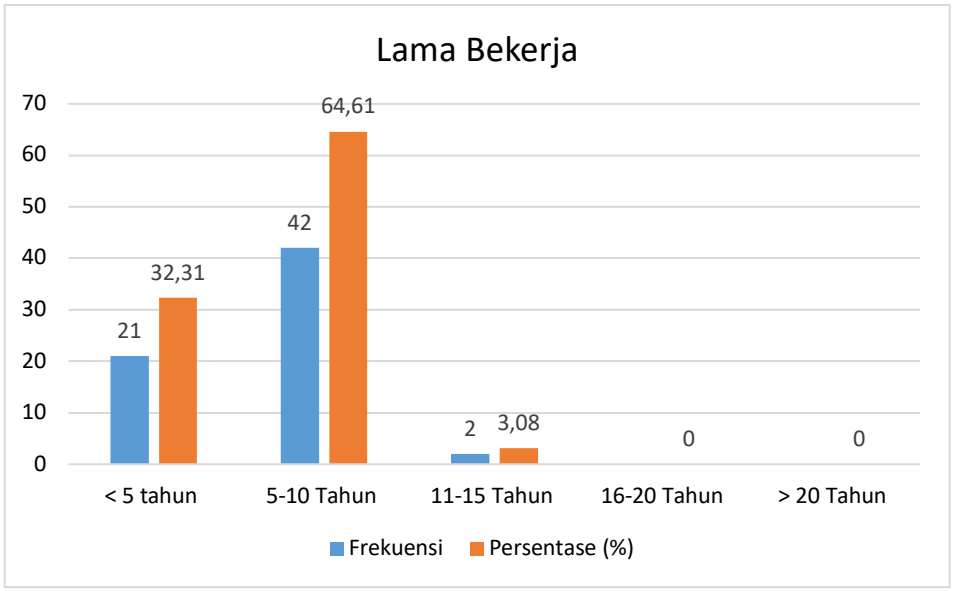
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 tahun	21	32,31
5-10 Tahun	42	64,61
11-15 Tahun	2	3,08
16-20 Tahun		0

> 20 Tahun		0
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan lama bekerja yang terjadi dalam Gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.5 dan Gambar 4.5 menunjukkan bahwa responden berdasarkan lama bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 21 orang atau 32,31%, lama bekerja selama 5-10 tahun seanyak 42 orang atau 64,61% dan responden dengan lama bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 2 orang atau 3,08%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didominasi oleh karyawan yang relatif lama dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

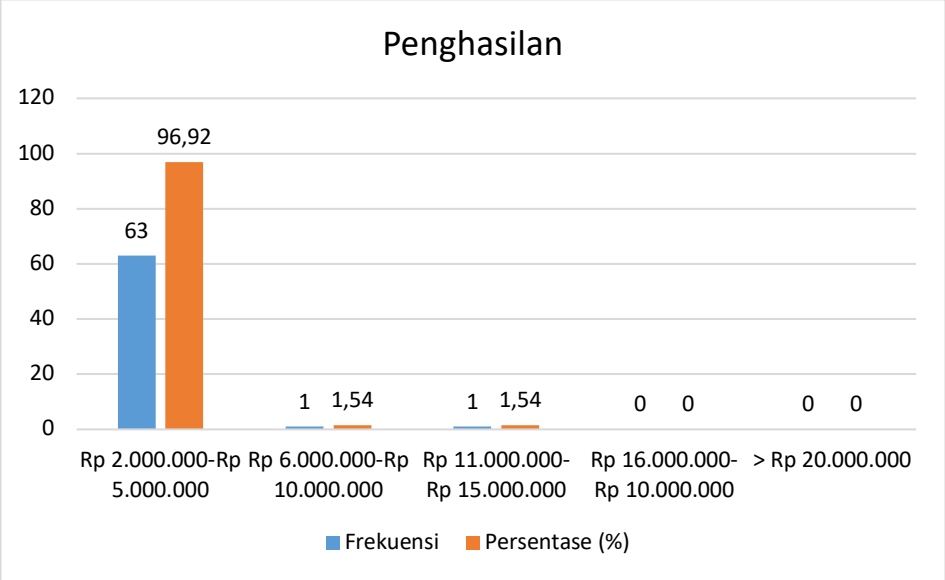
Pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa terdapat 65 responden yang dikelompokkan berdasarkan penghasilan. Hasil pengelompokkan diperoleh dari kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
Rp 2.000.000-Rp 5.000.000	63	96,92
Rp 6.000.000-Rp 10.000.000	1	1,54
Rp 11.000.000-Rp 15.000.000	1	1,54
Rp 16.000.000-Rp 10.000.000	0	0
> Rp 20.000.000	0	0
Jumlah	65	100

Sumber: Olah Data (2023)

Dibawah ini terdapat kategori responden berdasarkan penghasilan yang terjadi dalam Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Responden Berdasarkan Penghasilan

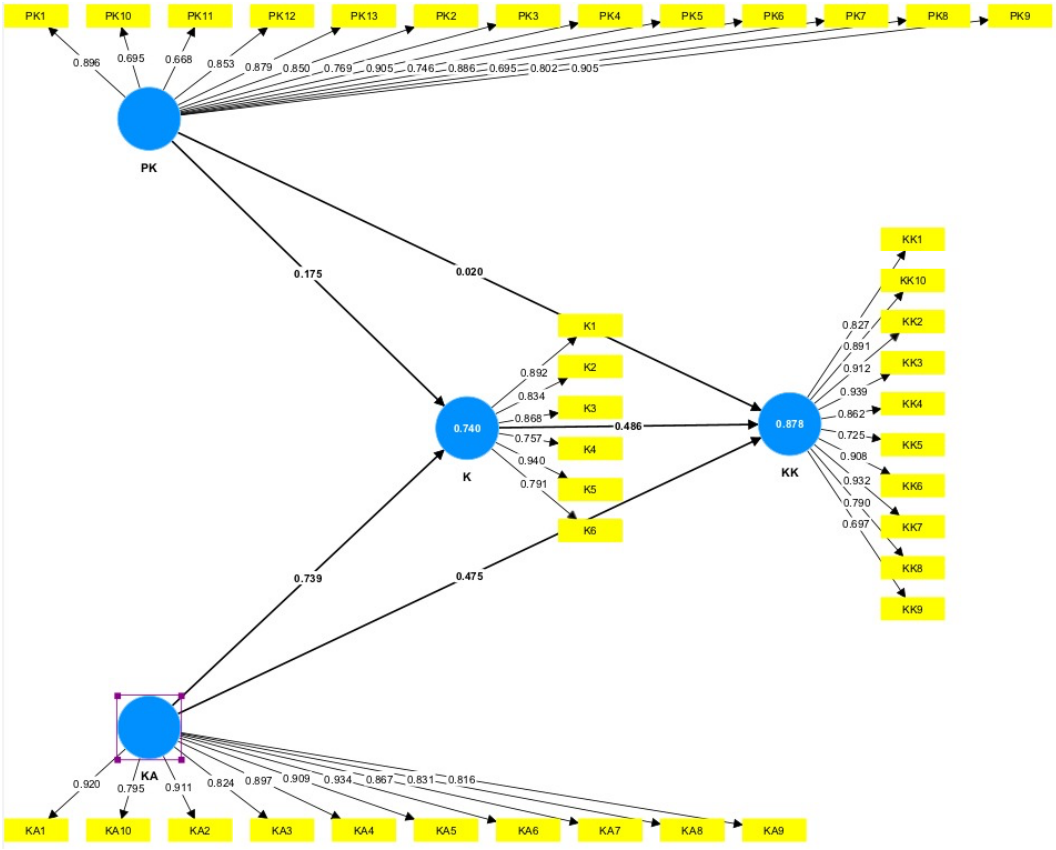
Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.6 dan Gambar 4.6 menunjukkan bahwa responden berdasarkan penghasilan, responden dengan gaji sebesar Rp 2.000.000-Rp 5.000.000 sebanyak 63 orang atau 96,92%, responden dengan gaji Rp 6.000.000-Rp 10.000.000 sebanyak 1 orang atau 1,54%, responden dengan

gaji Rp 11.000.000-Rp 15.000.000 sebanyak 1 orang atau 1,54%. Hal ini menunjukkan bahwa nominal gaji karyawan dipengaruhi oleh jabatan setiap karyawan.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 4.7 Pengukuran (*Outer Model*)

Sumber: Olah Data (2023)

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Parameter uji valididtas konvergen dilihat dari skor AVE dan *Communality*, yang masing-masing harus bernilai diatas 0,5. AVE adalah nilai rata-rata persentase skor variasi yang diambil dari sejumlah variabel laten yang diperkirakan melalui indikator yang telah distandarisai dalam proses iterasi algoritma yang ada dalam PLS. Indikator dianggap valid jika

mampu menjelaskan konstruksi variabel dengan skor atau nilai >0,7, sementara indikator dengan nilai <0,7 sebaiknya dieliminasi.

Tabel 4.7 Rangkuman Nilai *Outer Loading* Masing-Masing Variabel

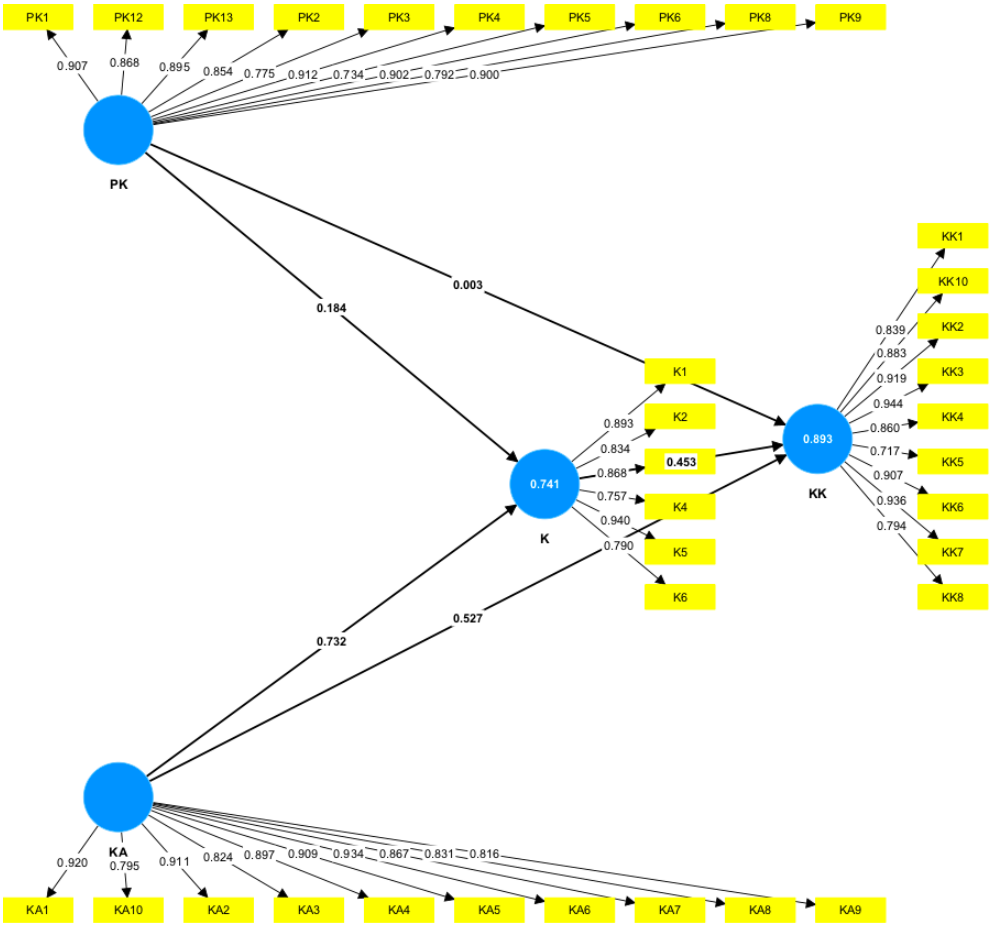
	K	KA	KK	PK
K1	0,892			
K2	0,834			
K3	0,868			
K4	0,757			
K5	0,94			
K6	0,791			
KA1		0,92		
KA10		0,795		
KA2		0,911		
KA3		0,824		
KA4		0,897		
KA5		0,909		
KA6		0,934		
KA7		0,867		
KA8		0,831		
KA9		0,816		
KK1			0,827	
KK10			0,891	
KK2			0,912	
KK3			0,939	
KK4			0,862	
KK5			0,725	
KK6			0,908	
KK7			0,932	

KK8			0,79	
KK9			0,697	
PK1				0,896
PK10				0,695
PK11				0,668
PK12				0,853
PK13				0,879
PK2				0,85
PK3				0,769
PK4				0,905
PK5				0,746
PK6				0,886
PK7				0,695
PK8				0,802
PK9				0,905

Sumber: Olah Data (2023)

Dari Tabel 4.7 dapat diketahui muatan (*loading*) yang lebih besar dari 0,7 kecuali pada indikator KK9 yaitu indikator Kinerja Karyawan dengan nilai *loading* 0,697. Nilai loading yang tidak valid selanjutnya terdapat pada indikator PK7, PK10 dan PK11 yaitu indikator yang menjelaskan Pengembangan Karir, dimana masing-masing nilai *loadingnya* sebesar 0,695, 0,695 dan 0,668.

Sebelum dilakukan uji selanjutnya, terlebih dahulu indikator yang tidak valid akan dilakukan penghapusan (*dropping*), kemudian akan dilakukan perhitungan ulang untuk memberikan keyakinan bahwa nilai loading telah memenuhi persyaratan atau sudah diatas 0,7. Berikut ini adalah hasil dari penganghapusan (*dropping*) indikator yang tidak valid dapat dilihat pada gambar 4.8.



Gambar 4.8 Nilai *Loading* Setelah di *Dropping*

Sumber: Olah Data (2023)

Dari Gambar 4.8 dapat dilihat nilai muatan (*loading*) telah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,7 dan sudah dikatan bahwa semua indikator dikatan valid.

2. Uji validitas Diskriminan (*Disciminnnant Validity*)

Menurut Abdillah dan Hartono (2015), parameter yang diukur pada pengujian validitas diskriminan adalah dengan melihat *score cross loading.* Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Nilai *cross loading* yang dinyatakan valid berada pada nilai >0,6.

Berikut ini adalah hasil uji validitas diskriminan yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Tabel Uji Validitas Diskriminan

	K	KA	KK	PK
K1	**0,893**	0,703	0,775	0,525
K2	**0,834**	0,773	0,762	0,576
K3	**0,868**	0,669	0,743	0,593
K4	**0,757**	0,747	0,861	0,526
K5	**0,94**	0,83	0,829	0,635
K6	**0,79**	0,545	0,568	0,411
KA1	0,816	**0,92**	0,86	0,649
KA10	0,732	**0,795**	0,82	0,633
KA2	0,795	**0,911**	0,803	0,561
KA3	0,819	**0,824**	0,791	0,575
KA4	0,762	**0,897**	0,744	0,518
KA5	0,719	**0,909**	0,809	0,505
KA6	0,803	**0,934**	0,799	0,573
KA7	0,732	**0,867**	0,866	0,573
KA8	0,553	**0,831**	0,676	0,447
KA9	0,61	**0,816**	0,767	0,457
KK1	0,872	0,783	**0,839**	0,6
KK10	0,741	0,724	**0,883**	0,549
KK2	0,866	0,837	**0,919**	0,558
KK3	0,845	0,85	**0,944**	0,598
KK4	0,904	0,804	**0,86**	0,562
KK5	0,577	0,676	**0,717**	0,384
KK6	0,753	0,814	**0,907**	0,599
KK7	0,782	0,885	**0,936**	0,534

KK8	0,664	0,751	**0,794**	0,533
PK1	0,573	0,621	0,592	**0,907**
PK12	0,576	0,564	0,476	**0,868**
PK13	0,588	0,578	0,507	**0,895**
PK2	0,504	0,45	0,534	**0,854**
PK3	0,559	0,568	0,498	**0,775**
PK4	0,634	0,504	0,568	**0,912**
PK5	0,475	0,566	0,571	**0,734**
PK6	0,603	0,609	0,515	**0,902**
PK8	0,499	0,483	0,584	**0,792**
PK9	0,524	0,478	0,554	**0,9**

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa indikator kontruksi mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid.

3. Uji Rlieabilitias (*Composite Reablility).*

Uji reliabilitas menurut Budiastuti dan Bandur (2018), merupakan pengukuran yang bertujuan utuk mengetahui konsistensi alat ukur apabila dilakukan secara berulang. Untuk mengukur reabilitas dalam PLS SEM dapat dilakukan dengan dua cara yatu dengan *Cronch's Alpha* dan *Composite Reability*. Menggunakan *Cronch's Alpha* dalam menguji reliabilitas kontruk akan memberi nilai yang lebih rendah, sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reability*. *Rule of thumb* untuk *composite reliability* yakni> 0,7. Berikut ini adalah data hasil pengujian reliabilitas yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	*Composite reliability* (rho_a)	*Composite reliability (*rho_c)	*Average variance extracted* (AVE)
K	0,922	0,928	0,939	0,721
KA	0,964	0,967	0,969	0,76
KK	0,959	0,963	0,965	0,756
PK	0,959	0,96	0,965	0,733

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronch's Alpha* ataupun *Composite Reability,* nilainya >0,7. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3.2. Pengujian Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan model yang hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Penjelasan mengenai pengujian struktural (inner model) menurut Latan dan Ghozali (2015) adalah sebagai berikut:

1. *R Square*

Berikut ini adalah tabel data hasil *R Square* yang dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil *R Square*

	R-*square*	R-*square adjusted*
K	0,741	0,733
KK	0,893	0,888

Sumber: Olah Data (2023)

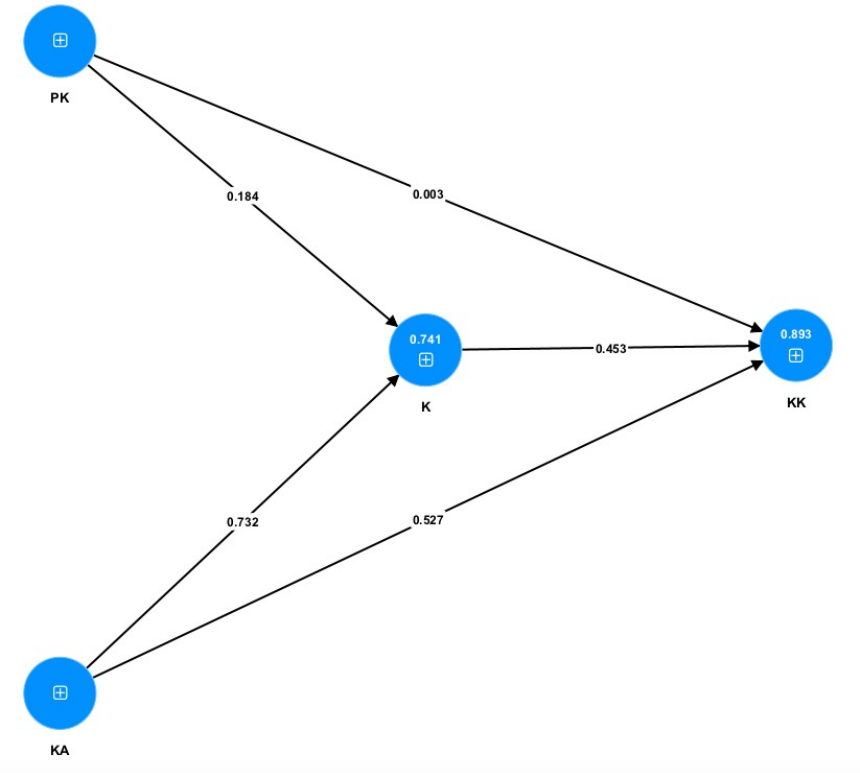
Tabel 4.10 menunjukkan bahwa model pengaruh pengembangan karir, komitmen afektif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan memberikan nilai 0,893, yang dapat diinterprestasikan bahwa variabilitas

konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas pengembangan karir dan komitmen afektif adalah sebesar 89,3%.

Bergitu juga dengan model pengembangan karir dan komitmen afektif terhadap komunikasi memberikan nilai sebesar 0,741, yang dapat diinterprestasikan bahwa variabilitas konstruk komunikasi yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pengembangan karir dan komitmen afektif adalah sebesar 74,1%.

2. Koefisiensi Jalur

Koefisiensi jalur adalah suatu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat lewat tingkat signifikansinya. Nilai dari *path coefficient* berkisar antara 1 dan -1, semakin mendekati angka 1 atau -1 maka semakin kuat hubungannya (Ghozali & Latan, 2015).



Gambar 4.9 Koefisien Jalur

Sumber: Olah Data (2023)

3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan resampling kembali. Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu t-*value* 1,65 dengan *significance level* = 10%, 1,96 dengan *significance level* = 5% dan 2,58 dengan *significance level* = 1%). Berikut ini adalah data hasil uji hipotesis yang dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	*Sample mean* (M)	*Standard deviation* (STDEV)	*T statistics* (|O/STDEV|)	P *values*	Keterangan
K -> KK	0,453	0,42	0,151	3,002	0,003	Diterima
KA -> K	0,732	0,719	0,12	6,106	0	Diterima
KA -> KK	0,527	0,552	0,138	3,819	0	Diterima
PK -> K	0,184	0,201	0,125	1,469	0,142	Ditolak
PK -> KK	0,003	0,011	0,056	0,061	0,951	Ditolak
PK -> K -> KK	0,083	0,085	0,061	1,367	0,172	Ditolak
KA -> K -> KK	0,332	0,3	0,12	2,757	0,006	Diterima

Sumber: Olah Data (2023)

Maka untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis dapat dilihat melalui penjelasan berikut ini:

H1: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung pengambangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta bahwa nilai koefisien sebesar 0,003 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 0,061 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,951 > 0,05, hal ini berarti bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama pada penelitian ini **DITOLAK.**

H2: Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa terdapat pegaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,527 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 3,819 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,00 < 0,05, hal ini berarti bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini **DITERIMA.**

H3: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komunikasi, yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,184 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 1,469 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,142 > 0,05, hal ini berarti bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap komunikasi. Dengan demikian bahwa hipotesis ketiga dari penelitian ini **DITOLAK**.

H4: Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa terdapat pegaruh langsung komitmen afektif terhadap komunikasi, yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,732 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 6,106 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,00 < 0,05, hal ini berarti bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap komunikasi. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini **DITERIMA.**

H5: Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa uji pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,453 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 3,002 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,003

< 0,05, hal ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kelima penelitian ini **DITERIMA.**

H6: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, yang menjelaskan uji pengaruh tidak langsung sehingga dapat diketahui bahwa nilai *path coefficient* antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi sebesar 0,083 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 1,367 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,172 > 0,05, hal ini berarti bahwa hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi tersebut tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis keenam penelitian ini **DITOLAK.**

H7: Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.11, yang menjelaskan uji pengaruh tidak langsung sehingga dapat diketahui bahwa nilai *path coefficient* antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi sebesar 0,332 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 2,757 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,006 < 0,05, hal ini berarti bahwa hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi tersebut berjalan signifikan. Dengan demikian hipotesis ketujuh penelitian ini **DITERIMA.**

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping*, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,003 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 0,061 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,951 > 0,05. Hal

ini berarti bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh karyawan mungkin tidak sepenuhnya terlibat atau berpartisipasi aktif dalam program pengembangan karir. Jika karyawan tidak memanfaatkan kesempatan ini dengan baik, maka tidak akan ada dampak yang signifikan pada kinerja mereka.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Luh Elvi Ulantini et al. (2022), Dedek Wahyudi et al. (2022), Keomorakath dan Fendy Suhariadi (2021), Joyce Kamau & Diana Muringo Muthumbi (2021), Jennifer Njeri Wanjuri et al. (2021), serta Junuari Wau dan Purwanti (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Purwanto et al., (2017) mengenai Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan, yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4.2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai *path coefficient* sebesar 0,527 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 3,819 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,00 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji ini mengidentifikasikan bahwa penerapan nilai-nilai organisasi di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa telah berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi dapat menciptakan iklim kerja yang positif di sekitar mereka. Mereka dapat mempengaruhi rekan kerja untuk memiliki sikap yang sama terhadap organisasi, yang secara kolektif meningkatkan kinerja tim dan perusahaan. Oleh karena itu, komitmen afektif berperan penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku karyawan, yang pada

gilirannya mempengaruhi kinerja mereka dan kontribusi positif terhadap kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Udin et al. (2022), Le thi Minh Loan (2020), Ahyar Yuniawa et al. (2020), Astuti Isthofaina dan Udin (2020), Ardiansyah dan Erfan Afandi (2019), serta Jyoti Sharma & Rajib Lochan Dhar (2016) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4.4.3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komunikasi menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,184 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 1,469 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,142 > 0,05. Artinya bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap komunikasi. Hal ini disebabkan oleh pengembangan karir dan komunikasi adalah dua aspek yang bisa saling terkait, namun memiliki fokus dan tujuan yang berbeda. Pengembangan karir lebih terkait dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan untuk kemajuan karir mereka, sementara komunikasi berkaitan dengan kemampuan berinteraksi, berbagi informasi, dan membangun hubungan yang efektif dengan orang lain.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Ays¸egül Karaca-Atik et al. (2023), Niu Haito (2021), Danielle LaGree et al. (2021), Donna Wibiananda Suryaman dan Michael Bayudhirgantara (2020), Rini Handayani (2019), Nia Meitisari et al. (2018), Chellsa Afridhamita dan Suryono Efendi (2020), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap komunikasi. Namun penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Meitisari et al., (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

4.4.4. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung komitmen afektif terhadap komunikasi menunjukkan hasil yang signifikan. nilai *path coefficient* sebesar 0,732 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 6,106 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,00 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen afektif padaa karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa memiliki pengaruh yang positif terhadap komunikasi. Hal ini disebabkan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa terhubung secara emosional dengan organisasi dan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara positif. Hal ini dapat mempengaruhi cara mereka berkomunikasi dengan rekan kerja dan memotivasi mereka untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan berpartisipasi aktif dalam diskusi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu uenjae Lee dan Jarim Kim (2021), Abd. Syakur et al. (2020), Leonis Marchalina (2017), dan Justin Walden et al. (2017), yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap komunikasi

4.4.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. nilai *path coefficient* sebesar 0,453 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 3,002 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,003 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komunikasi karyawan di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa memberikan dampak positif dan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang terbuka dan transparan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan organisasi. Karyawan yang merasa didengar, dihargai, dan memiliki akses informasi

yang cukup cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka secara positif.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Rizka Hardiyati (2022), Adi Sumarno dan M. Ali Iqbla (2022), Moh Irpan Yudi (2022), Stavros Kalogiannidis (2020), Ong Choon Hee et al. (2019) dan Meithiana Indrasari (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4.4.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi memperoleh nilai nilai *path coefficient* antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi sebesar 0,083 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 1,367 < 1,65 dan p-*value* sebesar 0,172 > 0,05. Hal ini berarti bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian pengaruh pengembangan karir pada karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui komunikasi. Sebaliknya, pengembangan karir seharusnya meningkatkan komunikasi. Hal ini disebabkan karena pengembangan karir meliputi lebih dari sekadar komunikasi, termasuk pelatihan keterampilan, penugasan proyek yang menantang, mentoring, dan pengalaman praktik kerja. Sementara komunikasi bisa berperan dalam memfasilitasi beberapa aspek pengembangan karir, aspek-aspek lain juga berkontribusi signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Amir Lutfi et al. (2022), Em Yusuf Lis et al. (2022), Folakemi Ohunakin dan Olusegun A. Alugbade (2022), dan Melkyory Andronicus dan Van Three Vernando (2020), yang menyatakan bahwa komunikasi memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Meitisari et al., (2018) dan Adi dan

Sarsono (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi.

4.4.7. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping,* dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi menunjukkan hasil yang signifikan. nilai *path coefficient* antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi sebesar 0,332 < 1,96, nilai T-statistik sebesar 2,757 > 1,65 dan p-*value* sebesar 0,006 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitemen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang transparan dan terbuka menciptakan kepercayaan di antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dipercaya dan memiliki akses ke informasi yang diperlukan, mereka cenderung mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi, yang memengaruhi kinerja mereka dengan lebih positif.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Rizkia Prima Rahayu dan Intan Ratna Wati (2023), Suarni Norawati et al. (2022), Young Kim (2020), Ngqabutho Moyo (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi memediasi komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Komitmen Afektif berpangaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Pengemangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Komunikasi.
4. Komitmen Afektif berpengaruh secara signifikan terhadap Komunikasi.
5. Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
6. Komunikasi tidak memediasi Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.
7. Komunikasi memediasi Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran dari peneliti kepada pihak perusahaan dan penelitian selanjutnya, yang diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
    a. Reevaluasi Program Pengembangan Karir: Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, ini tidak berarti bahwa perusahaan harus sepenuhnya menghentikan upaya pengembangan karir. Sebaliknya, perusahaan dapat merevaluasi program-program ini untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Pastikan bahwa program pengembangan karir berfokus pada kompetensi yang relevan dengan pekerjaan dan memberikan manfaat yang nyata bagi karyawan.

b. Perkuat Komitmen Afektif : Karena komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, perusahaan sebaiknya terus memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Ini dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan kesempatan pengembangan, dan merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.
c. Perbaiki Komunikasi Organisasi: Meskipun pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi, penting untuk meningkatkan komunikasi internal di perusahaan. Pastikan bahwa informasi tentang tujuan, kebijakan, dan perubahan organisasi diumumkan secara jelas dan terbuka. Komunikasi yang baik dapat membantu membangun pemahaman yang lebih baik dan memastikan bahwa semua karyawan berada dalam jalur yang sama.
d. Promosikan Hubungan Antara Komitmen Afektif dan Komunikasi: Perusahaan dapat memanfaatkan temuan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi. Ini dapat dicapai dengan mempromosikan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui program-program yang mendukung keterlibatan karyawan, seperti pelatihan, pengembangan, dan budaya perusahaan yang positif.
e. Perkuat Keterampilan Komunikasi Karyawan: Karena komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang memperkuat keterampilan komunikasi karyawan. Keterampilan komunikasi yang baik dapat membantu dalam kolaborasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.
f. Perhatikan Dampak Mediasi Komunikasi: Meskipun komunikasi tidak memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, perusahaan harus terus memahami dan memonitor peran komunikasi dalam menghubungkan komitmen afektif dan kinerja karyawan. Perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor apa

yang memengaruhi hubungan ini dan berusaha untuk memperbaikinya. Terakhir, penting bagi perusahaan untuk terus menganalisis data internal, mendengarkan umpan balik karyawan, dan beradaptasi dengan temuan penelitian untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Peneliti berharap bahwa temuan dari penelitian ini akan membawa manfaat yang besar bagi mahasiswa yang sedang menjalankan penelitian serupa atau mereka yang tertarik untuk mengeksplorasi topik yang serupa. Diharapkan bahwa topik ini, bersama dengan analisis yang telah dipresentasikan, akan menginspirasi minat untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dan terarah dengan melaksanakan survei yang lebih luas, dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan mengahdapai beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini dibatasi oleh sampel yang terdiri dari satu cabang atau unit organisasi dengan jumlah karyawan yang relatif kecil. Hal ini dapat menyebabkan keterbatasan dalam menggeneralisasikan hasil penelitian ke seluruh organisasi atau populasi yang lebih besar.
2. Penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka kerja berdasarkan teori yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Namun, masih terdapat potensi untuk memperluas penelitian ini dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, pelatihan, iklim perusahaan, budaya organisasi, dan elemen-elemen lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Abdillah, Willy dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: ANDI.

Adi, B.K., Mursito, B., & Sarsono, S. 2021. Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir Dan Komunikasi (Studi Kasus Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Surakarta). E-Bisnis : *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*.

Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lhokseumawe: Unimall Press.

Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.

Budiastuti, Dyah dan Agustinus Bandur. 2018. *Validitas Dan Reliabilitas Penelitian Dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prenadamedia Group.

Cahyawening, Sukma Putri. 2019. *Pengaruh Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung).* Tesis. Program S2 Management Universitas Widyatama. Bandung.

Colquitt. Jason. A, Lepine. Jeffery. A dan Wesson. Michael. J. 2015. *Organizational Behavior, 4 thed*, McGraw – Hill Education, United States of America.

Corrie. 2017. 8 Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi. *Retrieved from Pakar Komunikasi.com* website: https://pakarkomunikasi.com/faktor-yangmempengaruhi-komunika. Diakses pada tanggal 25 Juni 2023, pukul 13:01.

Daryanto. 2014. *Pendekatan Pembelajaran Saintifik Kurikulum 2013.* Yogyakarta: Penerbit Gava Media

Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5494–5523.

Djarwanto. 1994. *Pokok-pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi.* Yogyakarta: Liberty

Jurdi, Fatullah. 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas Dan Berdaya Saing*. Malang: Intrans Publishing

Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8).* Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Gibson J.L., and Ivancevich J.M., Donnely Jr., J.H. 1995. *Organizations. 8th ed.,* Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.

Gustyana, Tieka Trikartika. 2018. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Perusahaan Produsen Air Kemasan Cam Di Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*. Vol 1

Hamali, & Wardani, A. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 119-129.

Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE

Hapsari, Aditya dan Indi Djastuti. 2017. Analisis Pengaruh Perberdayaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. *Jurnal Of Management,* Vol. 6 No. 3

Harahap, L. Khotimah. 2020. *Analisis SEM (Structural Equation Modelling) Dengan SMARTPLS (Partial Least Square).* Semarang: Fakultas Sains dan Teknologi UIN Walisongo Semarang

Hartatik, I. P. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.

Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science.*

Hermawan A. 2012. *Komunikasi Pemasaran.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kasmir, K. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* P. raja grafindo Persada, Ed. jakarta.

Kaswan, K. 2017. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cetakan 1. Bandung: Alfabeta.

Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Pertama.. Cetakan Pertama. CV.Budi Utama: Yogyakarta

Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Meitisari, Nia., Hanafi, A., dan Wahab Z. 2018. Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study on HRD and General Division pf Pt Pusri Palembang*). International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8, Issue 8.

Meutia, K. I., & Husada, C. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119–126. https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.246

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.

Mulyadi. 2019. Pengaruh Pengembangan karir dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Teknik Ibnu Sina*, 81-93.

Mufid, Muhammad. 2005. *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Kencana, hlm. 1.

Pace R. Wayne and Faules, Don F, 2001. *Komunikasi Organisasi*. ROSDA, Bandung.

Parinding, Roberto Goga. 2017. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 No. 2.

Purwanto, Agus Erwan dan Dyah Ratih Sulistyastuti 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, Dan Masalah-masalah Sosial. Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, Dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gaya Media.

Purwanto S.K., Pawirosumarto, S., dan Isnaryadi A., 2017. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen.* Vol. VII, No. 3.

Riduwan. 2010. *Dasar-dasar Statistika* (15th ed.). Alfabeta

Rivai, Z. V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. 2021. *Organizational Behavior (17th ed).* Pearson Education.

Rogers, Everett. M. 1994. *A History of Communication Study: A Biographical Approach.* New York: The Free Press.

Rudi, P., & Dharma, U. S. 2018. *Plagiat merupakan tindakan tidak terpuji pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.*

Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons Ltd.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua,* Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Sinambela. 2016. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela 2021. *Metodologi Penelitian Kuantitatif - Teori Dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers.

Sudarmanto . 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sudjana, N. 2010. *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sugiarto. 2017. *Metodologi Penelitian Bisnis.* Yogyakarta: Andi.

Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Pertama. Cetakan ke-6. Jakarta: Kencana Prenada Media group.

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.

Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi. Cetakan Kedua*. Bandung : Pustaka Setia.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. 2004. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

Walpole, Ronald E. 1995. *Pengantar Statistika edisi ke-3*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wibowo. 2015. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widodo,Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo, hlm. 6

Yulius, Y. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta. Penerbit KBM Indonesia.

Yukongdi, Vimolwan dan Pooja Shrestha. 2020. The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research.* 9(1) : 88-98.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Pimpinan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa

Assalamua'laikum wr.wb.

Perkenalkan saya, Ananda Bagoes Prasetiyo (19311415) adalah Mahasiswa program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia (UII). Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Di Perusahaan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa"**. Dimana dalam penelitian ini saya menyusun kuesioner untuk menunjang penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan untuk memenuhi Tugas Akhir Skripsi.

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu dan partisipasi, yaitu dengan mengisi atau memilih jawaban yang telah saya sediakan pada daftar pernyataan yang saya susun. Kebenaran dan kelengkapan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i sangat membantu dalam penelitian ini. Seluruh informasi dalam penelitian ini yang bersifat pribadi akan dijamin kerahasiannya dan semata-mata digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian dan menjawab kuesioner penelitian ini dengan jujur dan objektif saya ucapkan terimakasih. Semoga kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i mendapat balasan dan pahala dari Tuhan Yang Maha Esa. Jika ada pertanyaan dan saran terkait kuesioner ini, silahkan menghubungi melalui email 19311415@students.uii.ac.id

Wassalamua'laikum wr.wb.

Hormat saya,

Penulis

Ananda Bagoes Prasetiyo

NIM: 19311415

a. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan melingkari pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
    - Laki-Laki
    - Perempuan
3. Usia:
    - Kurang dari 25 tahun
    - 25 tahun-30 tahun
    - 31 tahun-40 tahun
    - 41 tahun-50 tahun
    - Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
    - SMA
    - Diploma
    - Sarjana (S1)
    - Magister (S2)
    - Doktoral (S3)
5. Status Pernikahan:
    - Sudah Kawin
    - Belum Kawin
6. Lama Bekerja:

- Kurang dari 5 tahun
- 5 tahun-10 tahun
- 10 tahun-15 tahun
- 15 tahun-20 tahun
- Lebih dari 20 tahun

7. Penghasilan:
   - Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000
   - Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
   - Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000
   - Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000
   - Lebih dari Rp 20.000.000

b. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Untuk pengisian kuisioner ini, lingkari pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat dibawah ini :
   Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
   Skor 4 : Setuju (S)
   Skor 3 : Netral (N)
   Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
   Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
4. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.

Mohon untuk memberiksn jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab

Pengembangan Karir (X1)						
Pendidikan						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS

1,1	Pendidikan saya telah membantu meningkatkan kompetensi saya di tempat kerja					
1,2	Pendidikan saya telah membantu meningkatkan keterampilan saya di tempat kerja.					
1,3	Tingkat pendidikan saya relevan dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini.					
Pelatihan						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1,4	Saya telah mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan yang disediakan perusahaan					
1,5	Pelatihan yang saya terima telah membantu saya untuk mengembangkan keterampilan khusus yang diperlukan dalam pekerjaan.					
Prestasi Kerja						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1,6	Saya telah mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
1,7	Prestasi saya telah diakui dan dihargai oleh atasan dan rekan kerja.					
1,8	Saya dapat membangun reputasi kerja yang baik					
Kebijakan Organisasi						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1,9	Kebijakan organisasi perusahaan mendukung pengembangan karir karyawan.					
1,10	Perusahaan memiliki sistem promosi yang transparan dan adil.					
Pengalaman Kerja						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1,11	Pengelaman kerja saya telah membantu saya menjadi profesional yang lebih baik.					
1,12	Saya telah memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam berbagai proyek yang berbeda selama bekerja diperusahaan ini.					
Kesetiaan Kerja						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1,13	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang panjang.					
1,14	Saya merasa memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan dan rekan kerja saya.					

Komitmen Afektif (X2)						
Identification with the organization **(Identifikasi dengan organisasi)**						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2,1	Saya merasa bahwa nilai-nilai organisasi ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya					
2,2	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi/perusahaan.					
Attachment to the organization (Keterikatan terhadap organisasi)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2,3	Saya merasa bahwa organisasi ini seperti keluarga bagi saya					
2,4	Saya akan merasa kehilangan jika harus meninggalkan organisasi ini.					
Emotional involvement (Keterlibatan emosional)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2,5	Saya merasa senang dan bersemangat saat bekerja.					
2,6	Saya merasa terinspirasi oleh tujuan dan visi organisasi.					
Positive attitude towards the organization (Sikap positif terhadap organisasi)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2,7	Saya memiliki keyakinan bahwa organisasi ini akana terus berkembang dan sukses.					
2,8	Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada teman atau kolega saya.					
Willingness to exert effort for the organization (Kemauan untuk berusaha keras untuk organisasi)						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
2,9	Saya termotivasi untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan saya untuk organisasi ini.					
2,10	Saya bersedia melakukan tugas-tugas tambahan jika diperlukan demi kepentingan organisasi.					

Kinerja Karyawan (Y)

Work Quantity						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3,1	Saya memiliki kemampuan mecapai target yang diberikan					
3,2	Saya memiliki kemampuan bekerja secara efisen					
3,3	Saya memiliki kemampuan bekerja sesuai standar					
Work Quality						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3,4	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja					
3,5	Saya memiliki kemampuan mengatasi kesulitan dalam bekerja					
3,6	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar					
Reliability						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3,7	Sayaa memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya secara efisien					
3,8	Saya memiliki kemampuan melakukan tugas sesuai standar operasi kerja.					
3,9	Saya memiliki kemampuan untuk mengurangi kesalahan dalam bekerja					
Attendance						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3,10	Saya memiliki kemampuan datang kerja tepat waktu					
3,11	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu					
3,12	Saya memiliki ketepatan waktu ketika pulang kerja					

Komunikasi (Z)						
Komunikasi ke Bawah						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4,1	Saya merasa informasi dari manajemen disampaikan dengan dengan jelas kepada karyawan					
4,2	Saya merasa memiliki akses yang cukup terhadap informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik					
Komunikasi ke Atas						

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4,3	Saya memberikan laporan mingguan kepada atasan mengenai pekerjaan yang sedang saya berjalan					
4,4	Saya merasa bahwa atasan saya aktif mendengarkan masukan dan pertanyaan dari saya.					
Komunikasi Horizontal						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4,5	Saya dan rekan-rekan kerja yang lain sering berkomunikasi satu sama lain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan kami					
4,6	Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain					

LAMPIRAN 2
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	56	86,15
Perempuan	9	13,85
Jumlah	65	100

Usia

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 Tahun	7	10,77
25 - 30 Tahun	39	60
31- 40 Tahun	16	24,62
41 - 50 Tahun	3	4,61
> 50 tahun	0	0
Jumlah	65	100

Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah Responden	
	frekuensi	Presentase (%)
SMA	28	43,08
Diploma	13	20
Sarjana (S1)	22	33,85
Magister (S2)	2	3,07
Doktorial (S3)	0	0
Jumlah	65	100

Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Menikah	18	27,69
Sudah Menikah	47	72,31
Jumlah	65	100

Lama Bekerja

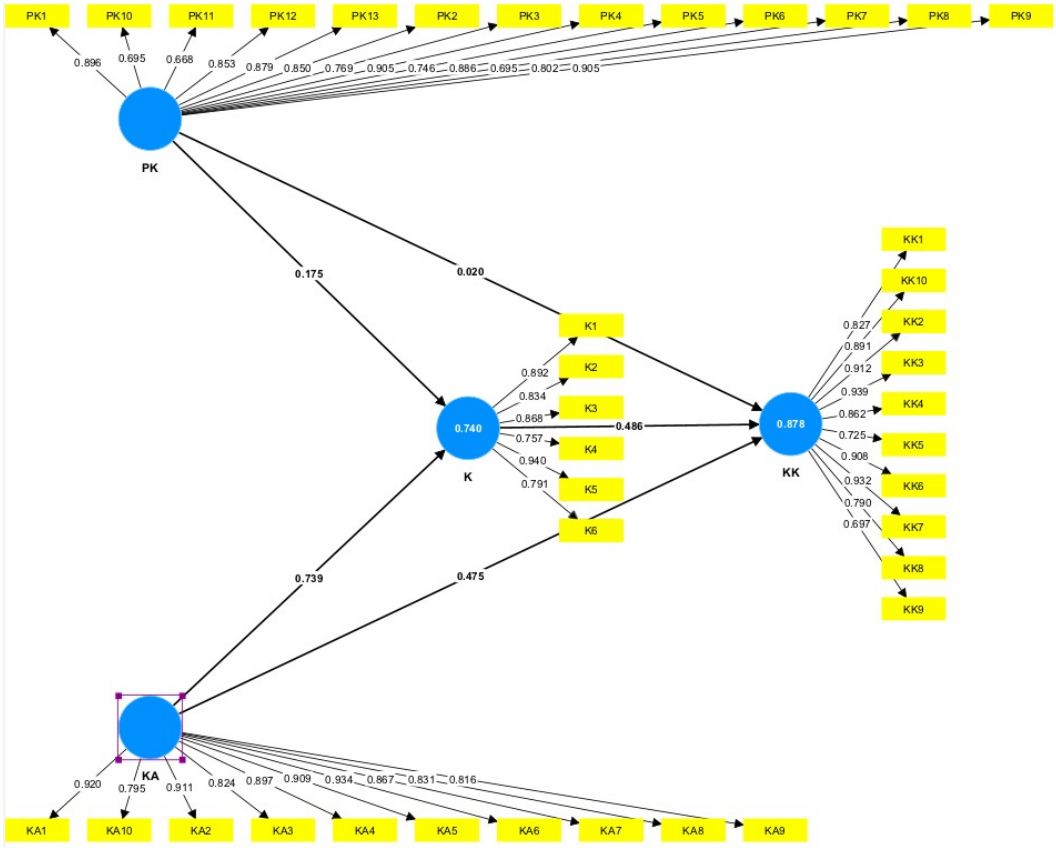
Lama Bekerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 tahun	21	32,31
5-10 Tahun	42	64,61
11-15 Tahun	2	3,08
16-20 Tahun		0
> 20 Tahun		0
Jumlah	65	100

Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase (%)
Rp 2.000.000-Rp 5.000.000	63	96,92
Rp 6.000.000-Rp 10.000.000	1	1,54
Rp 11.000.000-Rp 15.000.000	1	1,54
Rp 16.000.000-Rp 10.000.000	0	0
> Rp 20.000.000	0	0
Jumlah	65	100

LAMPIRAN 3

UJI *OUTER MODEL*

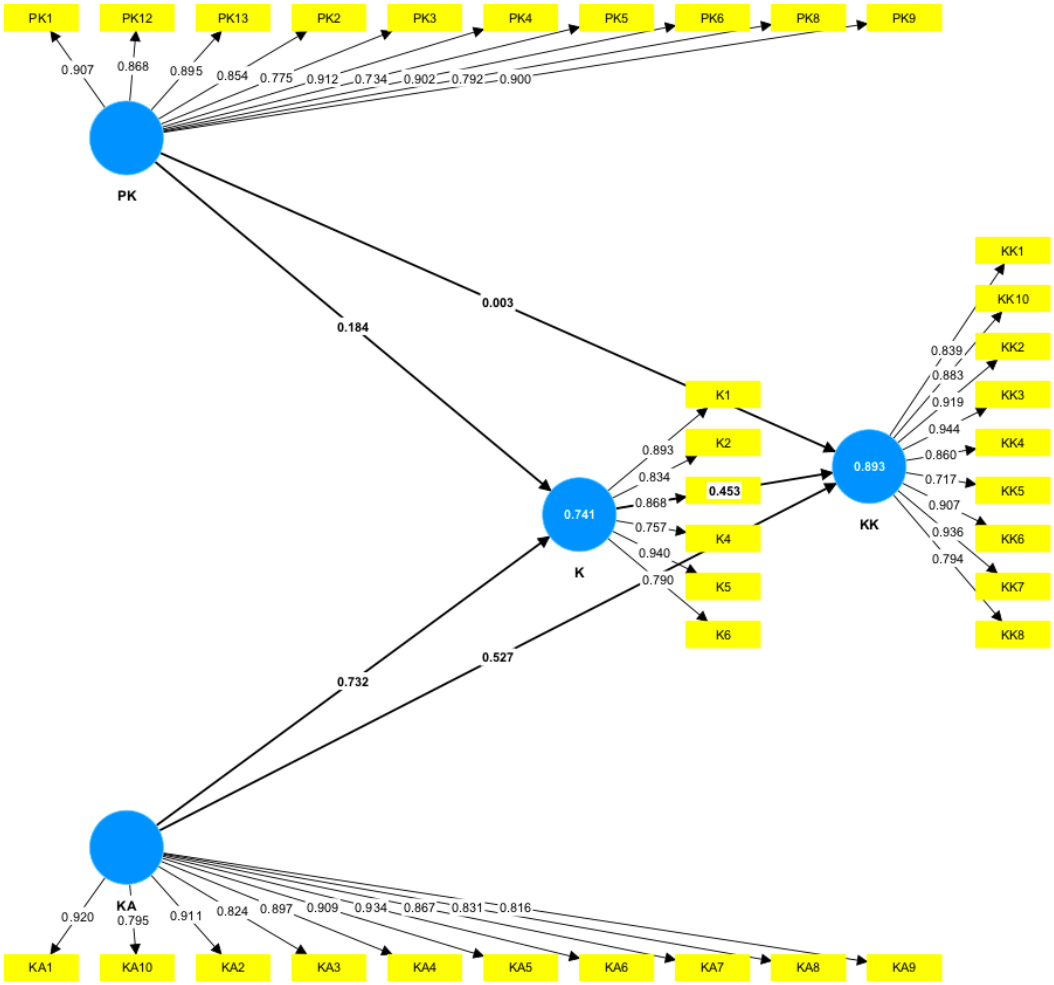


Nilai *Outer Loading* Masing – Masing Variabel

	K	KA	KK	PK
K1	0,892			
K2	0,834			
K3	0,868			
K4	0,757			
K5	0,94			
K6	0,791			
KA1		0,92		
KA10		0,795		
KA2		0,911		
KA3		0,824		

KA4		0,897		
KA5		0,909		
KA6		0,934		
KA7		0,867		
KA8		0,831		
KA9		0,816		
KK1			0,827	
KK10			0,891	
KK2			0,912	
KK3			0,939	
KK4			0,862	
KK5			0,725	
KK6			0,908	
KK7			0,932	
KK8			0,79	
KK9			0,697	
PK1				0,896
PK10				0,695
PK11				0,668
PK12				0,853
PK13				0,879
PK2				0,85
PK3				0,769
PK4				0,905
PK5				0,746
PK6				0,886
PK7				0,695
PK8				0,802
PK9				0,905

Nilai *Cross Loading* Setelah *Dropping*



Uji Diskriminan

	K	KA	KK	PK
K1	**0,893**	0,703	0,775	0,525
K2	**0,834**	0,773	0,762	0,576
K3	**0,868**	0,669	0,743	0,593
K4	**0,757**	0,747	0,861	0,526
K5	**0,94**	0,83	0,829	0,635
K6	**0,79**	0,545	0,568	0,411
KA1	0,816	**0,92**	0,86	0,649
KA10	0,732	**0,795**	0,82	0,633
KA2	0,795	**0,911**	0,803	0,561

KA3	0,819	**0,824**	0,791	0,575
KA4	0,762	**0,897**	0,744	0,518
KA5	0,719	**0,909**	0,809	0,505
KA6	0,803	**0,934**	0,799	0,573
KA7	0,732	**0,867**	0,866	0,573
KA8	0,553	**0,831**	0,676	0,447
KA9	0,61	**0,816**	0,767	0,457
KK1	0,872	0,783	**0,839**	0,6
KK10	0,741	0,724	**0,883**	0,549
KK2	0,866	0,837	**0,919**	0,558
KK3	0,845	0,85	**0,944**	0,598
KK4	0,904	0,804	**0,86**	0,562
KK5	0,577	0,676	**0,717**	0,384
KK6	0,753	0,814	**0,907**	0,599
KK7	0,782	0,885	**0,936**	0,534
KK8	0,664	0,751	**0,794**	0,533
PK1	0,573	0,621	0,592	**0,907**
PK12	0,576	0,564	0,476	**0,868**
PK13	0,588	0,578	0,507	**0,895**
PK2	0,504	0,45	0,534	**0,854**
PK3	0,559	0,568	0,498	**0,775**
PK4	0,634	0,504	0,568	**0,912**
PK5	0,475	0,566	0,571	**0,734**
PK6	0,603	0,609	0,515	**0,902**
PK8	0,499	0,483	0,584	**0,792**
PK9	0,524	0,478	0,554	**0,9**

Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	*Composite reliability* (rho_a)	*Composite reliability* (rho_c)	*Average variance extracted* (AVE)
K	0,922	0,928	0,939	0,721
KA	0,964	0,967	0,969	0,76
KK	0,959	0,963	0,965	0,756
PK	0,959	0,96	0,965	0,733

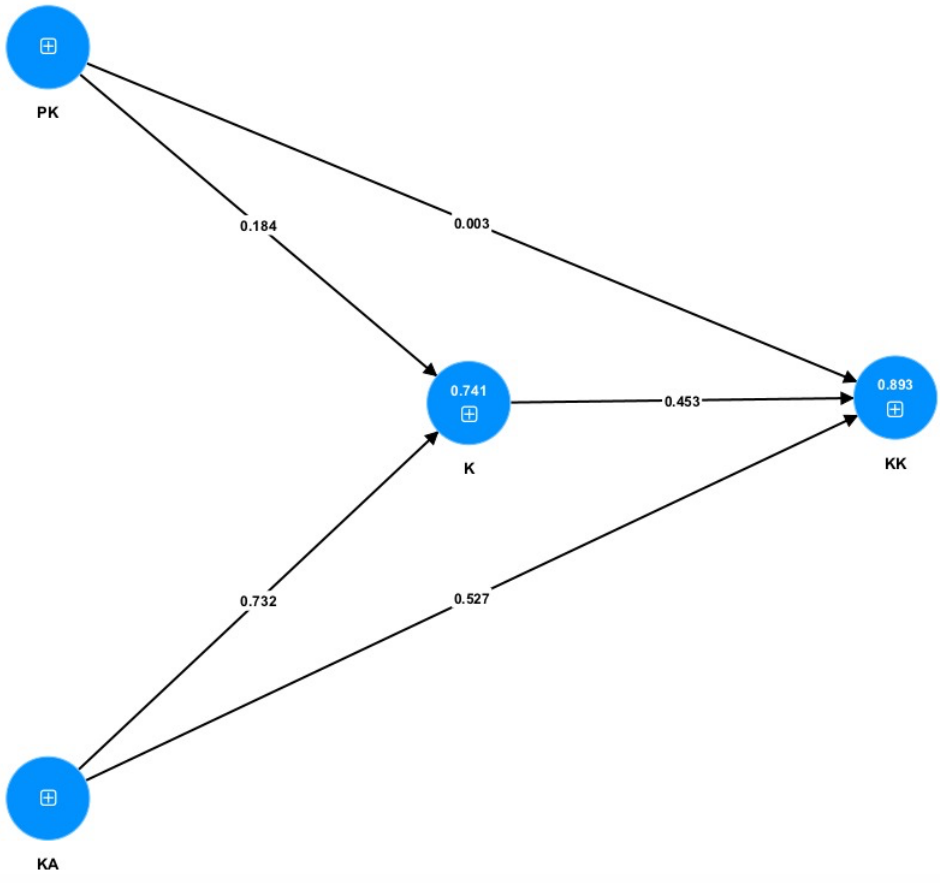
LAMPIRAN 4

UJI *INNER MODEL*

R Square

	R-square	R-square adjusted
K	0,741	0,733
KK	0,893	0,888

Koefisien Jalur



Uji Hipotesis

	Original sample (O)	*Sample mean* (M)	*Standard deviation* (STDEV)	*T statistics* (|O/STDEV|)	P *values*	Keterangan
K -> KK	0,453	0,42	0,151	3,002	0,003	Diterima
KA -> K	0,732	0,719	0,12	6,106	0	Diterima
KA -> KK	0,527	0,552	0,138	3,819	0	Diterima
PK -> K	0,184	0,201	0,125	1,469	0,142	Ditolak
PK -> KK	0,003	0,011	0,056	0,061	0,951	Ditolak
PK -> K -> KK	0,083	0,085	0,061	1,367	0,172	Ditolak
KA -> K -> KK	0,332	0,3	0,12	2,757	0,006	Diterima