

**PENGARUH REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN PT. BAWAR SAKTI
INDONESIA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen SDM*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : FARHAN GHALIB
NPM : 2205160617
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



JMSU
Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **FARHAN GHALIB**
NPM : **2205160617**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN PT. BAWAR SAKTI INDONESIA.**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

Prof. Dr. JUPRIZEN, S.E., M.Si.

Penguji II

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Panitia Ujian

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.

Sekretaris

Sec. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : FARHAN GHALIB
N.P.M : 2205160617
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN PT.
BAWAR SAKTI INDONESIA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



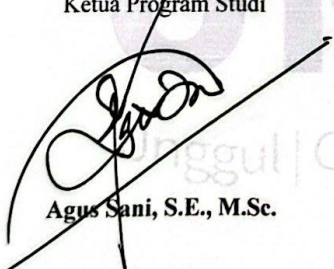
MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Farhan Ghalib
NPM : 2205160617
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Terdahului Hasil Sempurna.		
Bab 2	Terdahului Hasil Sempurna.		
Bab 3	Terdahului Hasil Sempurna.		
Bab 4	Analisa variabel penelitian, Teknik analisis Data, Uji hipotesis & Pembahasan.	16/2/26	✓
Bab 5	Kesimpulan, Mula-mula dgn. kerangka hipotesis relevan dgn. Abstrak.	23/2/26	✓
Daftar Pustaka	Siti artikel jurnal Gajus No 6. Menggunakan Kpp. Mandelley.	4	✓
Persetujuan sidang Meja Hijau	Acc proses selanjutnya.	07/4/26	✓

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Yudi Siswadi, S.E., M.M.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Farhan Ghalib
NPM : 2205160617
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap
Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada
Perusahaan PT Bawar sakti Indonesia

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil plagiat karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 09 April 2026
Yang membuat pernyataan



Farhan Ghalib

ABSTRAK

PENGARUH REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN PT BAWAR SAKTI INDONESIA

FARHAN GHALIB

Program Studi Manajemen

Email : farhanghalib527@gmail.com

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen, pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah 50 karyawan PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan sampel penelitian sebanyak 50 karyawan yang dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner (Angket) dan Wawancara. Teknik analisis yang dalam penelitian menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi, pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

Kata Kunci : Rekrutmen, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF RECRUITMENT AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT PT. BAWAR SAKTI INDONESIA

FARHAN GHALIB

Management Study Program

Email: farhanghalib527@gmail.com

The author's research aims to determine and analyze the influence of recruitment, career development, and organizational commitment on employee performance, to determine and analyze the influence of recruitment and career development on organizational commitment, to determine and analyze the influence of recruitment on employee performance through organizational commitment, and to determine and analyze the influence of career development on employee performance through organizational commitment at PT. Bawar Sakti Indonesia. The population in this study was 50 employees of PT. Bawar Sakti Indonesia, with a sample of 50 employees using saturated sampling. The data collection techniques used in this study were questionnaires and interviews. The analysis technique used in this study was SmartPLS (Partial Least Squares), starting from the measurement model (outer model), model structure (inner model), and hypothesis testing. The results of the study indicate that recruitment influences employee performance, career development influences employee performance, recruitment influences organizational commitment, career development influences organizational commitment, organizational commitment influences employee performance, recruitment influences employee performance through organizational commitment, and career development influences employee performance through organizational commitment at PT Bawar Sakti Indonesia.

Keywords: Recruitment, Career Development, Organizational Commitment, and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warohmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Perusahaan PT Bawar Sakti Indonesia”**. P Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat bertangkai salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan dan akhlak mulia, serta kepada keluarga, sahabat, dan para pengikut beliau hingga akhir zaman. Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis menyadari bahwa tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis tercinta yaitu ibunda Siti Salbiah dan ayahanda Zulkarnaen yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta motivasi tanpa henti kepada penulis.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, SE., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani., SE., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE., MM. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M. Selaku Dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff dan pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pendidikan maupun dalam pembuatan Tugas Akhir ini.

10. Pimpinan, staff, dan seluruh pegawai PT Bawar sakti Indonesia yang telah memberikan izin untuk melakukan riset di perusahaannya.
11. Adik Penulis yaitu Alvi Fachrezy dan Irvan Rizky, yang senantiasa memberikan dukungan moral, semangat, perhatian, serta doa kepada penulis. Kehadiran dan dukungan adik penulis menjadi salah satu sumber motivasi bagi penulis untuk tetap berusaha, bersabar, dan menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan sebaik-baiknya, terutama di tengah berbagai tantangan selama proses penyusunan.
12. Teman-teman seperjuangan selama masa perkuliahan, yaitu Ade, Alya, Athaya, Ayu, Denny, Dio, Nanda, Pria, Reza, dan Yuheldi yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menjalani perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir ini.
13. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan Tugas Akhir tugas akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan, baik bagi penulis maupun pembaca.

Akhir kata, penulis berharap Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi semua pihak yang berkepentingan. Penulis mengucapkan terima kasih atas perhatian dan dukungan yang diberikan.

Wassalamu'alaikum Warohmatullah Wabarakatuh

Medan, April 2026

Farhan Ghalib

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	13
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	14
2.1.1.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	16

2.1.2	Rekrutmen	18
2.1.2.1	Pengertian Rekrutmen.....	18
2.1.2.2	Tujuan dan Manfaat Rekrutmen	19
2.1.2.3	Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen	20
2.1.2.4	Indikator Rekrutmen	21
2.1.3	Pengembangan Karir	23
2.1.3.1	Pengertian Pengembangan Karir	23
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	24
2.1.3.3	Faktor - Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir	26
2.1.3.4	Indikator Pengembangan Karir	29
2.1.4	Komitmen Organisasi	32
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi	32
2.1.4.2	Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi.....	33
2.1.4.3	Faktor - Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.4	Indikator Komitmen Organisasi.....	37
2.2	Kerangka Berpikir Konseptual	38
2.3	Hipotesis	44
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	46
3.1	Jenis Penelitian.....	46
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.4	Populasi dan Sampel	48
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6	Teknik Analisa Data.....	49

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Hasil Penelitian	56
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	56
4.1.1.1 Karakteristik Responden.....	56
4.1.1.2 Analisa Variabel Penelitian	58
4.1.2 Analisis Data.....	71
4.1.3 PLS SEM - Outer Model	64
4.1.3.1 <i>Convergent Validity</i>	63
4.1.3.2 Uji Reliabilitas	66
4.1.4 PLS SEM – Inner Model	67
4.1.4.1 <i>R-Square</i>	67
4.1.4.2 <i>F-Square</i>	68
4.1.5 <i>Mediation Effect</i>	70
4.2 Pembahasan.....	73
BAB 5 PENUTUP	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	82
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan	3
Tabel 1.2 Data Pra Survey Kinerja Karyawan.....	4
Tabel 1.3 Data Pra Survey Rekrutmen	6
Tabel 1.4 Data Pra Survey Pengembangan Karir	7
Tabel 1.5 Data Pra Survey Komitmen Organisasi	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 3.2 Waktu Penelitian.....	47
Tabel 3.3 Jumlah Karyawan PT.Bawar Sakti Indonesia 2025.....	48
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Likert.....	49
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan.....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	58
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Rekrutmen.....	59
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir...	60
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi .	61
Tabel 4.8 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan	63
Tabel 4.9 <i>Uji Convergent Validity</i>	65
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	68
Tabel 4.12 <i>F-Square</i>	69

Tabel 4.13 <i>Path Coefficients</i>	70
Tabel 4.14 <i>Indirect Effect</i>	72
Tabel 4.15 <i>Total Coefficients</i>	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual44
Gambar 3.1 Kerangka Konstruk51
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Direct Effect</i>67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi perkembangan dan perubahan terjadi semakin cepat, mulai dari perkembangan ilmu teknologi dan informasi sampai dengan perubahan ekonomi dan bisnis. Dalam bidang bisnis, hal ini berdampak pada semakin ketatnya persaingan yang terjadi. Salah satu strategi yang harus di laksanakan oleh perusahaan adalah meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan agar tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif. Dalam sebuah perusahaan, terdiri dari sekelompok individu yang saling bekerja sama untuk memajukan perusahaan. Karyawan bagi setiap perusahaan sangatlah penting perannya dalam setiap perkembangan bisnis perusahaan. Untuk itu, diperlukan karyawan yang terampil dalam bidangnya, berperilaku baik dalam menjalankan tugasnya serta mampu bersaing dengan karyawan lain. Menurut (Moehariono, 2020) menjelaskan kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Setiap organisasi dituntut dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan\ bagaimana sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi

pemerintah atau perusahaan (Bahagia et al., 2018). Untuk mencapai keberhasilan perusahaan, setiap karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi dengan demikian mampu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Sukses sebuah organisasi bisnis atau perusahaan serta industri tergantung pada prestasi kerja karyawan yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga perencanaan pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan tersebut. Pencapaian tingkat tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing akan tergantung pada program pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan.

Pada dasarnya setiap karyawan akan mencurahkan segenap kemampuan dan daya pikirannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam rangka mewujudkan tugas pegawai, tentu dibutuhkan suatu perusahaan dalam pembangunan yang terstruktur sesuai rencana, tetapi mutlak perlu mengikuti zaman yang berkembang modern dengan melakukan penyesuaian berdasarkan teori ataupun ilmu manajemen serta instrumen yang lebih mutakhir dengan maksud, agar pegawai dapat bekerja sesuai tuntutan zaman yang terus mengalami perubahan (Siregar, 2021). Oleh karena itu dalam menjawab tantangan dalam keefektifan kerja diperlukan pegawai yang berwibawa dalam menghadapi problema yang menjadi tantangan dalam pengaturan waktu agar perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan.

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins, 2018). Kinerja sangat penting dalam sebuah

perusahaan, apabila kinerja karyawan rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktifitas kerja karyawan, yang akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan.

PT. Bawar Sakti Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan tenaga kerja (seperti *security*, supir, operator telepon) dan jasa keamanan, serta memiliki keterkaitan dengan industri produk plastik kemasan, di mana pernah ada penelitian tentang penerapan metode Six Sigma untuk pengendalian kualitasnya di perusahaan ini. Perusahaan ini beralamat di Jl.Almunium Raya Simp. Pematang Pasir No.26 Kel. Tg.Mulia Kec. Medan Deli. Mereka menawarkan layanan untuk menjaga ketertiban dan keamanan operasional perusahaan lain dan berfokus pada penyediaan sumber daya manusia untuk berbagai posisi pendukung operasional.

Saat ini PT. Bawar Sakti Indonesia menggunakan penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk menentukan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Bawar Sakti Indonesia

No.	Unsur-Unsur	Tahun 2024	
		Nilai	Keterangan
1.	Kedisiplinan	75	Cukup
2.	Tanggung Jawab	70	Cukup
3.	Kerjasama	80	Baik
4.	Kepemimpinan	75	Cukup
5.	Kualitas Kerja	70	Cukup
6.	Kuantitas Kerja	70	Cukup
7.	Keterampilan Kerja	80	Baik
Jumlah		520	
Rata-Rata		74%	Cukup Baik

(Sumber : Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PT. Bawar Sakti Indonesia).

Dari hasil survey awal yang dilakukan peneliti pada PT. Bawar Sakti Indonesia, terdapat beberapa masalah yang ditemukan adalah kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk tingkat kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Data Pra Survey Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Saya memiliki antusias tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	12	18	30
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi	11	19	30
3	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja	13	17	30
4.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan anda tanpa perlu bantuan orang lain	19	11	30

Sumber :Diolah Penulis 2026

Berdasarkan tabel 1.2 diatas memperlihatkan bahwa kinerja karyawan di PT. Bawar Sakti Indonesia belum optimal atau menunjukkan adanya kecenderungan hasil kerja yang kurang memuaskan, dilihat dari jawaban responden yang mayoritas mengatakan bahwa mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi, lalu karyawan kurang memiliki antusias tinggi dalam melaksanakan pekerjaan serta beberapa karyawan yang terlambat waktu masuk kerja.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor perusahaan diantaranya struktur, *job design*, rekrutmen dan penempatan (Mangkunegara, 2021). Untuk mencapai kinerja yang lebih baik maka perusahaan harus mempunyai dan menjalankan sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang tepat dan efektif dalam prakteknya. Sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang tepat dan efektif akan menghasilkan sumber daya manusia yang berpengetahuan

dan berketerampilan tinggi yang akan memberikan efek yang baik pula terhadap kinerja karyawan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maka harus diimbangi dengan perekrutan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen sebagai suatu fondasi utama manajemen Sumber Daya Manusia, dimana kualitas karyawan yang direkrut menentukan kualitas kinerja mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi kesuksesan organisasi. Proses ini harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan yang jelas dan memanfaatkan metode rekrutmen yang efektif untuk menarik kandidat berkualitas (Yandri & Adiani, 2020). Rekrutmen dilakukan untuk menambah dan menarik calon karyawan baru ke dalam satuan kerja dengan melalui sistem dan prosedur dari rekrutmen yang ditentukan perusahaan, sehingga karyawan baru tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan kebutuhan jabatan yang telah dianalisis oleh manajemen sumber daya manusia.

Pelaksanaan sistem rekrutmen terhadap calon karyawan dimaksudkan agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan. Rekrutmen dikatakan berhasil jika banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan sehingga peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar dan perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik (Widodo et al., 2023). Pelaksanaan sistem rekrutmen yang efektif yaitu dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan, sesuai dengan aturan atau standar operasional prosedur (SOP) dan sesuai dengan prosedur perekrutan perusahaan terhadap calon karyawan tersebut agar perusahaan memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan

sehingga diharapkan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk rekrutmen karyawan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.3
Data Pra Survey Rekrutmen

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Pelamar memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan posisi yang dibuka	14	16	30
2	Waktu yang dibutuhkan untuk meninjau lamaran dan memanggil kandidat tidak terlalu lama	23	7	30
3	Informasi lowongan kerja diketahui dari para karyawan yang bekerja di perusahaan	18	12	30
4.	Pelamar yang di terima bekerja di perusahaan sudah memenuhi persyaratan perusahaan	11	19	30

Sumber :Diolah Penulis 2026

Berdasarkan tabel 1.3 diatas memperlihatkan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan tidak transparan dan tidak efektif dikarenakan banyak karyawan yang masuk karena bantuan dari orang dalam yang bekerja di PT. Bawar Sakti Indonesia juga, yang sebenarnya tidak memenuhi semua persyaratan, dimana perekrutan hanya dilakukan pada saat adanya kerjasama yang dilakukan pada mitra perusahaan yang membutuhkan. Dengan adanya orang dalam yang membantu calon karyawan tersebut untuk masuk, maka calon karyawan tersebut dengan mudahnya masuk menjadi karyawan meskipun tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Hal inilah yang dapat berimbas terhadap kinerja karyawan yang menjadi tidak optimal.

Selain rekrutmen, pengembangan karir juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana pengembangan karir diharapkan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam

lingkungan kerjanya. Menurut Rivai & Sagala (2020) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja karyawan.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk pengembangan karir yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.4
Data Pra Survey Pengembangan Karir

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Perusahaan untuk tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan	21	9	30
2	Perusahaan melakukan program pelatihan kerja guna untuk meningkatkan kerja karyawan	20	10	30
3	Pemberian program pelatihan hanya diberikan kepada karyawan tertentu	13	17	30
4.	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas yang diberikan	11	19	30

Sumber :DiolahPenulis 2026

Berdasarkan tabel 1.4 diatas memperlihatkan bahwa, karyawan yang bekerja pada PT. Bawar Sakti Indonesia dikarenakan kurangnya pengembangan karir yang diberikan perusahaan seperti halnya perusahaan tidak memberikan program pelatihan karyawan, magang, *on job training*, dan program pengembangan staf (PPS) sehingga membuat karyawan belum bisa menguasai pekerjaan yang diberikan, pelaksanaan tugas dan pekerjaan belum bisa dipahami sehingga timbul

kesulitan yang dialami pada saat melaksanakan tugas yang diberikan dan akan menyebabkan prestasi kerja karyawan kurang optimal.

Selain rekrutmen dan pengembangan karir, komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana menurut Sudarmanto (2019) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, karyawan akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan untuk komitmen organisasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.5
Data Pra Survey Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Jumlah
1	Saya akan tetap bekerja di perusahaan karena saya membutuhkan pekerjaan ini	17	13	30
2	Saya berusaha untuk melakukan pekerjaan sesuai keinginan perusahaan	19	11	30

3	Saya merasa bertanggung jawab atas perkembangan perusahaan	16	14	30
---	--	----	----	----

Sumber :DiolahPenulis 2026

Berdasarkan tabel 1.5 diatas memperlihatkan bahwa, beberapa karyawan yang bekerja pada PT. Bawar Sakti Indonesia masih ada yang belum berkomitmen terhadap perusahaan, dimana sebagian karyawan mau meninggalkan perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia bila mendapatkan pekerjaan yang memberikan pendapatan yang lebih besar, hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang terlihat dari rendahnya komitmen organisasi karyawan dalam pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi sehingga pimpinan merasa kurang puas dengan kinerja karyawan

Berdasarkan dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih belum optimalnya kinerja karyawan, hal ini terbukti dengan adanya beberapa karyawan dengan pekerjaan yang tidak selesai dengan waktu yang telah ditetapkan.
2. Masih ada rekrutmen di PT. Bawar Sakti Indonesia yang tidak transparan dan tidak efektif yang akan berdampak pada kinerja karyawan.
3. Beberapa karyawan yang bekerja pada PT. Bawar Sakti Indonesia merasa kurangnya pengembangan karir yang diberikan perusahaan.

4. Masih rendahnya komitmen organisasi pada karyawan dalam pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi sehingga pimpinan merasa kurang puas dengan kinerja karyawan

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuat batasan masalah agar ruang lingkup lebih fokus. Adapun batasan masalah yang dibuat adalah hanya membahas tentang rekrutmen, pengembangan karir dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dilakukan perumusan masalah sebagai berikut

1. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia?
3. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia?

6. Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan diatas, peneliti dapat membuat tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Teoritis,
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Untuk menambah wawasan mengenai pengaruh rekrutmen, pengembangan karir, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui penerapan ilmu dan teori yang penulis peroleh selama di perkuliahan dan mengaplikasikannya kedalam penelitian ini.
2. Bagi Praktis,
 - a. Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Bawar Sakti Indonesia.
 - b. Untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan rekrutmen, pengembangan karir, komitmen organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Menurut Muis (2019) kinerja adalah suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil yang sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Menurut Nawawi (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi factor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Menurut Robbins (2018) menyatakan kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Melaksanakan kewajiban kerja

seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut.

Menurut Mangkunegara (2021) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawan nya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawan nya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Nawawi (2017) adapun tujuan sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
4. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
5. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja yang baik menurut (Yuwono, 2017) adalah :

1. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
2. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
3. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
4. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.1.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wijaya (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan tiga faktor, yaitu yang meliputi :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut; Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan; Usaha dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya..
3. Dukungan organisasi; Dalam dukungan organisasional artinya fasilitas apa yang perusahaan sediakan bagi karyawan dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat dari rekrutmen, pengembangan diri dan komitmen organisasi, yaitu:

1. Rekrutmen (*Recruitment*)

Rekrutmen yang efektif memastikan perusahaan mendapatkan kandidat dengan kualifikasi, kemampuan, dan soft skills yang sesuai (menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat) (Pratiwi et al., 2024).

2. Pengembangan Diri (*Development/Training*)

Pengembangan diri yang dilakukan melalui pelatihan, seminar, atau peningkatan kompetensi, memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas (Widjaya et al., 2021).

3. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen berperan sebagai pengikat yang memastikan karyawan bertahan lama (loyalitas) dan mendedikasikan usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung bekerja sepenuh hati dan melampaui standar kinerja minimal (Raharjo et al., 2023).

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Kinerja adalah suatu perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai suatu prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya yang ada didalam suatu perusahaan. Adapun indikator kinerja karyawan secara individu ada empat indikator, menurut (Mangkunegara, 2021) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan jumlah standar yang telah ditetapkan

3. Kehandalan kerja

Kehandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip baik.

4. Sikap kerja

Sikap kerja adalah kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku pekerja dalam menjalankan kelangsungan hidup

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins (2018) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas Kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kemandirian seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas

2.1.2 Rekrutmen

2.1.2.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan untuk menambah dan menarik calon karyawan baru ke dalam satuan kerja dengan melalui sistem dan prosedur dari rekrutmen yang ditentukan perusahaan. Pelaksanaan sistem rekrutmen terhadap calon karyawan dimaksudkan agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2018) “Rekrutmen karyawan merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen pertama, yaitu pengadaan karyawan. Dalam proses pengadaan, tercakup kegiatan analisis jabatan yang menghasilkan gambaran dan syarat jabatan yang harus dipenuhi”.

Menurut Widodo (2021) Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian

dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Priansa (2021) Rekrutmen adalah kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga karyawan mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

Menurut Dessler (2018) Rekrutmen adalah suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik calon pelamar kerja sebagai calon karyawan untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Handoko (2021) rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Berdasarkan pengertian rekrutmen dari para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan kegiatan dilakukan oleh perusahaan atau departemen SDM untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan dalam menempati jabatan atau posisi yang tersedia di perusahaan dengan mengikuti prosedur perekrutan yang berlaku di tiap perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Rekrutmen

Menurut Simamora (2019) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain :

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.

2. Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya – upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan yakni citra umum perusahaan haruslah menanjak dan bahkan pelamar – pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan – kesan positif terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2020) program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan, antara lain :

1. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial.

Dalam hal ini rekrutmen dilakukan dengan memberikan suatu pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat rekrutmen, apabila dibiarkan.

2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisien.

Rekrutmen ini merupakan sebuah penarikan karyawan yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan rekrutmen dapat menjangkau calon karyawan yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan perusahaan.

3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik.

Hal ini disesuaikan dengan gejolak di suatu Negara, masalah - masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan sumber daya manusia secara sektoral yang berubah-ubah pula.

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Menurut Hamali (2018) Faktor – Faktor Rekrutmen program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut :

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
2. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
3. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.
4. Program rekrutmen harus kreatif, imajinatif, dan inovatif.

Menurut Meiyer (2020) faktor yang mempengaruhi rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia yang tersedia.

Sumber daya manusia yang tersedia memiliki dampak yang mempengaruhi proses rekrutmen.

2. Kualitas dan efektivitas strategi rekrutmen yang digunakan perusahaan.

Strategi rekrutmen yang baik oleh perusahaan memungkinkan suatu perusahaan menarik bakat calon karyawan yang memiliki kapasitas dan berkualitas.

3. Citra perusahaan sebagai tempat kerja.

Citra perusahaan berpengaruh dalam menarik calon karyawan. Sebuah citra yang positif mencerminkan kesehatan, kenyamanan, dan reputasi perusahaan, menciptakan daya tarik bagi para calon karyawan.

4. Kebutuhan perusahaan terhadap karyawan dengan kualifikasi tertentu.

Kebutuhan perusahaan terhadap karyawan dengan kualifikasi tertentu sangat memengaruhi rekrutmen.

2.1.2.4 Indikator Rekrutmen

Indikator yang digunakan untuk mengukur komponen rekrutmen menurut Meiyer (2020) adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pelamar yang berkualitas

Pelamar yang berkualitas cenderung memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan mempunyai keahlian khusus.

2. Waktu perekrutan

Indikator ini merujuk pada metrik yang dapat mengukur lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses rekrutmen dari awal hingga akhir.

3. Biaya perekrutan

Mencakup semua biaya yang terkait dengan proses mencari, menarik, dan memilih karyawan baru.

Menurut Hasibuan (2022) indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen antara lain:

1. Dasar Sumber Penarikan Pegawai

Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang telah ditentukan untuk diduduki jabatan tersebut. *Job spesifikasi* harus diuraikan secara rinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan pekerjaan tersebut. Misalnya pada usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.

2. Sumber Rekrutmen

Adapun sumber-sumber rekrutmen

- a. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin

dapat dipindahkan, dipromosikan, atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.

- b. Sumber eksternal adalah suatu kebijakan perekrutan karyawan dengan memberi kesempatan kepada semua orang diluar perusahaan untuk menduduki jabatan yang kosong.

3. Metode Penarikan Pegawai

Metode penarikan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh pegawai dapat dilakukan:

- a. Metode Tertutup

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi hanya diberikan kepada pegawai atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang baik sangat sulit.

- b. Metode Terbuka

Ketika ada penarikan tenaga kerja, informasi disebarakan secara luas ke masyarakat dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik. Dengan metode ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan pegawai yang kualifait lebih besar

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang mencakup pertumbuhan dan perubahan proses masa kecil, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pematangan yang terus sepanjang masa, dewasa, kerja dan

pension. Menurut Sunyoto (2020) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2018). Menurut Handoko (2021) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Menurut Simamora (2019) “Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut Sutrisno (2019) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi / perusahaan / pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2021) adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2018) adapun tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Menurut Tohardi (2020) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kelulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain

orang-orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan

Sedangkan menurut Siagian (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan suatu dukungan yang dapat diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, menurut Handoko (2021) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

1. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator:

- a. Latar Belakang Pendidikan Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.
- b. Wawasan Pengetahuan Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Frekuensi pelatihan Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.
- b. Keahlian tertentu Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang yang lain.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Masa bekerja Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.
- b. Penguasaan pengetahuan Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.

- c. Keterampilan Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal (keterampilan teknikal), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

Menurut Simamora (2017) dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi, seperti Promosi, Rotasi dan Demosi
2. Seleksi, seperti Penerimaan pendahuluan via surat lamaran, Psikotes , Wawancara seleksi, Tes keseatan, Wawancara oleh penyelia dan Keputusan penerimaan
3. Penempatan, seperti Pendidikan, Pengetahuan kerja, Keterampilan kerja, Pengalaman kerja
4. Pendidikan, seperti Tingkat pendidikan yang di syaratkan dan Pendidikan alternatif
5. Pelatihan, seperti Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan dan Sasaran

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta

mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan bertahap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Menurut Darmawan (2019) menyatakan: “komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Menurut Umam (2018) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Menurut Sudarmanto (2019) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Menurut Robbins (2018) menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. Menurut Wibowo (2020) “Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relative dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu di luar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Seorang individu membuat keputusan untuk mengambil tindakan atas nama dirinya sendiri, individu lain, kelompok, atau organisasi ketika mereka membuat komitmen organisasi. Berikut daftar tujuan yang diidentifikasi (Mangkunegara, 2021) terkait dengan komitmen organisasi:

1. Untuk menciptakan rasa memiliki.

Salah satu pihak dalam manajemen harus memastikan bahwa karyawan merasakan identifikasi dengan perusahaan dan yakin bahwa kinerja mereka berharga. Ini harus memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dan menerima dukungan penuh dari organisasi.

2. Antusiasme

Adanya rasa dedikasi atau semangat yang kuat terhadap pekerjaan. Meningkatkan keterlibatan dan kegembiraan di tempat kerja melibatkan identifikasi aspek motivasi dalam desain pekerjaan dan menawarkan peluang bagi orang-orang untuk memanfaatkan keterampilan dan pengalaman mereka semaksimal mungkin.

3. Pentingnya rasa memiliki

Karyawan mungkin merasakan rasa memiliki ketika mereka menganggap diri mereka benar-benar dihargai dan merupakan bagian

integral dari perusahaan. Jika karyawan aktif dalam pengambilan keputusan dan percaya bahwa ide-ide mereka dihargai dan mempengaruhi hasil, mereka akan lebih cenderung menerima keputusan atau penyesuaian dengan sukarela karena rasa keterlibatan mereka daripada merasa dipaksa.

Organisasi menginginkan seluruh karyawannya menunjukkan komitmen organisasi yang besar, seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2019) Yang termasuk di antara manfaat komitmen pegawai terhadap organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya pergantian pegawai

Minimalkan biaya yang terkait dengan seringnya pergantian karyawan yang berkomitmen akan enggan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan di tempat lain. komitmen staf menyebabkan pergantian staf yang rendah. Komitmen organisasi berdampak pada keputusan apakah mereka harus terus bekerja untuk perusahaan atau berhenti dari pekerjaannya. Seorang karyawan dapat meninggalkan suatu organisasi baik secara sukarela atau tidak berdasarkan kebijakan organisasi.

2. Mengurangi atau menghentikan pengawasan karyawan

Karyawan selain memiliki tingkat keahlian yang tinggi mengurangi kebutuhan akan pengawasan. Pengawasan yang ketat dan pemantauan yang terus-menerus hanya akan waktu dan uang terbuang sia-sia

3. Efisiensi Perusahaan

Penelitian telah menunjukkan bahwa kurangnya dedikasi dapat berdampak negatif pada efektivitas suatu organisasi. Organisasi dengan personel yang mempunyai komitmen organisasi akan mencapai banyak hal yang baik, termasuk kinerja melebihi target, karyawan yang meninggalkan organisasi menjadi minimal, dan berkurangnya ketidakhadiran. Selain itu, hal ini juga akan menumbuhkan hasil positif lainnya, seperti loyalitas organisasi yang kuat, mendorong kerja sama tim, dan kemauan untuk membantu orang lain.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Sopiah dan Sangadji, 2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan.
3. Praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan.
4. Prospek karier dan tingkat pendidikan.

Sedangkan menurut (Setiono dan Andjarwati, 2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja meningkat di perusahaan tetapi profit didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati manejar tingkat atas.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan di mana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai.

3. Pemahaman organisasi

Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan.

2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Robbins, 2018) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, maksudnya di mana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya.
3. Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Sedangkan menurut (Setiono dan Andjarwati, 2019) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.
2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.
3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.
4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.
5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Menurut Sugiyono (2016) kerangka konseptual adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan logis antara teori dengan faktor-faktor (variabel) yang diidentifikasi penting dalam penelitian, berfungsi sebagai peta atau kerangka kerja untuk menjelaskan fenomena dan mengarahkan penelitian dengan menghubungkan variabel independen dan dependen secara teoritis. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah :

2.2.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Proses rekrutmen merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan. Keakuratan dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Proses perekrutan karyawan melalui prosedur dan standar yang baik sangat diharapkan akan mampu menghasilkan karyawan-karyawan yang handal sebagai mitra strategik perusahaan. Dengan adanya karyawan yang handal pastinya akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Oleh sebab itu, proses rekrutmen berpengaruh terhadap tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan ke disiplin yang tinggi (Siswadi & Farisi, 2022). Rekrutmen sebagai suatu fondasi utama manajemen Sumber Daya Manusia, dimana kualitas karyawan yang direkrut menentukan kualitas kinerja mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi kesuksesan organisasi. Proses ini harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan yang jelas dan memanfaatkan metode rekrutmen yang efektif untuk menarik kandidat berkualitas (Yandri & Adiani, 2020).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh pernah dilakukan oleh Noer et al. (2017); Meiyer (2020) dan Yandri & Adiani (2020) yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017).Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja karyawan. Semakin

jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha (Siswadi et al., 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Rivai & Sagala, 2020). Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian dari Faustyna & Jumani (2015) dan Ronia et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Rekrutmen terhadap Komitmen Organisasi

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan

sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Pelaksanaan rekrutmen dalam suatu perusahaan tentu menerapkan metode didalamnya, tujuannya agar mudah dan praktis dalam pelaksanaannya. Setiap perusahaan memiliki dan menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.

Rekrutmen adalah fondasi awal pembentukan komitmen karyawan, di mana proses yang baik akan menumbuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga terikat secara emosional dan loyal pada organisasi. Rekrutmen yang baik akan menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen karena sejak awal mereka merasa sesuai dengan nilai organisasi, mendapatkan tantangan yang tepat, dan merasa cocok, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka untuk tetap loyal dan bekerja keras demi tujuan perusahaan (Rosalina, 2021).

Pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan juga didukung oleh penelitian dari Ariyati & Amelia (2018) dan Laksana & Pendrian (2023) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara rekrutmen terhadap komitmen karyawan.

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi dari karyawan tersebut. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan komitmen kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras

dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan.

Semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan (pelatihan, promosi, jenjang karir), semakin tinggi pula komitmen karyawan (loyalitas, keterikatan emosional, keinginan untuk bertahan) terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai dan memiliki masa depan, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Safitri et al., 2022).

Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen karyawan juga didukung oleh penelitian dari Simanjuntak (2020) dan Lestari et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap komitmen karyawan.

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut Putrana et al. (2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Farisi, 2022). Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan

memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Umam, 2018).

Hasil penelitian Sapitri (2016); Jufrizen, et al. (2018); Jufrizen et al. (2017), (Adhan et al., 2020) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien (Siswadi & Arif, 2021). Rekrutmen yang efektif (memperhatikan kualifikasi, pengalaman, kesesuaian) membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki potensi, yang meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang berkomitmen secara organisasi (setia, bangga, merasa memiliki) akan bekerja lebih keras dan lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan, karena mereka merasa terikat secara emosional dan psikologis.

Rekrutmen yang menghasilkan karyawan berkualitas dan sesuai dengan perusahaan akan menumbuhkan komitmen mereka, yang kemudian mendorong kinerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa lebih terikat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Proses rekrutmen yang efektif memastikan orang yang tepat direkrut, sehingga mereka lebih mungkin untuk berkomitmen dan berkinerja baik (Suwanto et al., 2023).

Hasil penelitian Rosalina (2021) menunjukkan bahwa Rekrutmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

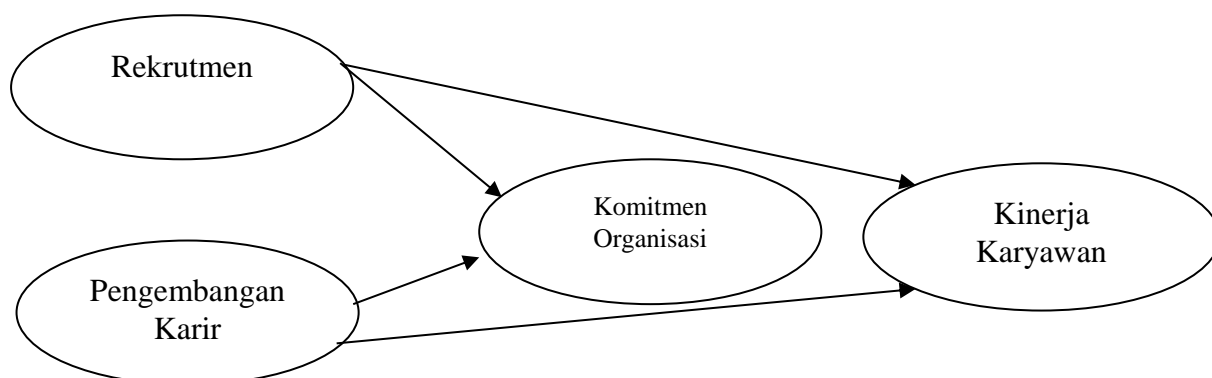
2.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan adalah dengan memberikan pengembangan karir yang jelas kepada karyawan. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor organisasi yang memengaruhi tingginya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan merupakan inti dari berjalannya sebuah perusahaan (Siswadi et al., 2021). Seorang karyawan yang memiliki kreativitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja merupakan aset bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan tidak akan meninggalkan perusahaan dengan mudah.

Pengembangan karir dapat diakibatkan dari kinerja karyawan. Produktivitas yang tinggi juga dapat menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja dengan syarat bahwa tenaga kerja mempersepsikan apa yang telah dicapai perusahaan/organisasi sesuai dengan apa yang diterima (Alami et al., 2022).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pransiska & Lusiana (2025) terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Berdasarkan latar belakang masalah dan tinjauan teoritis yang telah diuraikan maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada di bawah ini :





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016). Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
3. Rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
6. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution et al., 2020). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara

variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2016) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2016). Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, dimana karyawan melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Keandalan Kerja 4. Sikap Kerja (Mangkunegara, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Rekrutmen (X ₁)	Rekrutmen merupakan kegiatan dilakukan oleh perusahaan atau d SDM untuk me 46 pegawai yang d dalam menempati jabatan atau posisi yang tersedia di perusahaan dengan mengikuti prosedur perekrutan yang berlaku di tiap perusahaan	1. Jumlah pelamar yang berkualitas Waktu perekrutan Biaya perekrutan (Meiyer, 2020)	1,2 3,4 5,6
Pengembangan Karir (X ₂)	Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat di lakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Pengalaman kerja (Handoko, 2021)	1,2 3,4 5,6
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Robbins, 2018)	1,2 3,4 5,6

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT.Bawar Sakti Indonesia yang beralamat di Jl.Almunium Raya Simp. Pematang Pasir No.26 Kel. Tg.Mulia Kec. Medan Deli.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan bulan November 2025 sampai April 2026

Tabel 3.2
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Nov				Des				Jan				Feb				Mar				Apr			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■																							
2	Pengambilan data		■	■																					
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■																	
4	Seminar Proposal								■																
5	Riset									■	■														
6	Pengolahan data										■	■	■	■											
7	Penulisan Skripsi												■	■	■	■	■								
8	Bimbingan Skripsi															■	■	■	■						
9	ACC Skripsi																				■	■			
10	Sidang																						■		

3.4 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan PT.Bawar Sakti Indonesia yang berjumlah 50 orang yang bekerja pada Divisi Keuangan, Divisi Administrasi dan Divisi Security.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dimana sampel yang

digunakan berupa sampel jenuh, yaitu menggunakan seluruh populasi untuk sampel penelitian yaitu sebanyak 50 karyawan PT.Bawar Sakti Indonesia. Adapun rincian dari karyawan yang bekerja di PT.Bawar Sakti Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Jumlah Karyawan PT.Bawar Sakti Indonesia
2025

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Divisi Administrasi	4
2.	Divisi Keuangan	2
3.	Divisi Security	44
Jumlah Karyawan		50

Sumber: PT.Bawar Sakti Indonesia, 2025

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum PT.Bawar Sakti Indonesia dan data-data lain yang mendukung.

2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2016) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat

mengenai pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun dalam penyebaran kuesioner yang dapat dilakukan peneliti dengan menggunakan jenis skala likert, dimana pengukuran skala likert dengan bentuk checklist dimana untuk pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel 3.4
Skala Likert

Item	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square-structural equation* model (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariates* (Ghozali & Latan, 2020). Analisis persamaan *strktural* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

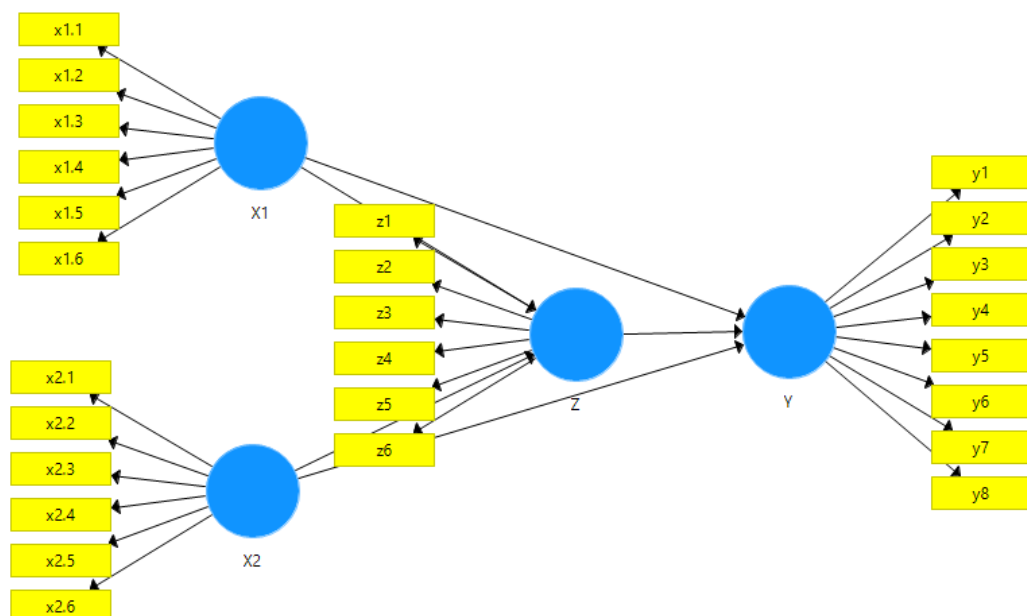
Tujuan dari penggunaan (*partial least square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memperdiksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel *laten* yang bertujuan untuk

melakukan pemrediksian. variabel laten adalah linear *agregat* dari indikato-indikatornya. weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel *laten*) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver.3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) reliabilitas dan validitas konstruk (*contract reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesisi (Hair et al., 2020).

Adapun kerangka konstruk masing masing variabel dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar : 3.1 Kerangka Konstruk

Menurut Juliandi (2018) analisis PLS memiliki dua komponen model sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)
2. Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Juliandi (2018) model pengukuran adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar konstruk (variabel laten) dengan indikatornya. Pengujian pada outer model memberikan nilai pada analisis reliabilitas dan validitas. Menurut Juliandi (2018) analisis model pengukuran menggunakan tiga bentuk pengujian sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas antar indikator-indikator pengukurann. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai loading factor pada variabel endogen dan variabel eksogen. Nilai yang disarankan untuk convergent validity adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relatif sudah banyak diteliti. Jika model dalam penelitian merupakan model yang baru dikembangkan atau penelitian pertama, maka nilai loading factor ditoleransi pada 0,5.

2. Discriminant Validity

Nilai *discriminant validity* merupakan nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui terkait diskriminan tersebut adalah melalui perbandingan nilai *loading factor konstruk* yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading factor konstruk* yang lain. Nilai pengukuran *loading factor* $>0,50$.

3. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* merupakan ukuran untuk mengukur reliabilitas suatu indikator. Nilai *composite reliability* diharapkan minimal 0,7, apabila nilai *composite reliability* diatas 0,8 maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Menurut Juliandi (2018) model strktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar konstruk (variabel laten) yang didasarkan kepada teori atau asumsi-asumsi tertentu. Analisis model struktural menggunakan dua bentuk pengujian sebagai berikut:

1. *R-square*

Pengujian R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (variabel terikat) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (variabel bebas). R-square bertujuan untuk mengetahui prediksi model tersebut baik atau buruk (Juliandi, 2018). Menurut (Juliandi,2018), terdapat tiga kriteria dalam penilaian R -square sebagai berikut:

- a. Jika nilai R-square 0,25 maka model adalah lemah

- b. Jika nilai R-square = 0,50 maka model adalah sedang
- c. Jika nilai R-square = 0,75 maka model adalah kuat

2. F-square

Pengujian F -square atau F2 effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (variabel bebas) terhadap variabel yang dipengaruhi (variabel terikat). Pengujian F -square disebut juga efek perubahan R2. Artinya, perubahan nilai R2 saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, maka hal tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas (Juliandi, 2018).

Menurut (Juliandi, 2018) terdapat tiga kriteria dalam penilaian F -square sebagai berikut:

- a. Jika nilai $F2=0,02$ efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- b. Jika nilai $F2 = 0,15$ efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- c. Jika nilai $F2 = 0,35$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang sangat penting karena memiliki peran dalam menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian.

3.6.3.1 Analisis Efek Mediasi (*Mediation Effect*)

Analisis efek mediasi bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung antara X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , X_1 terhadap Z , X_2 terhadap Z , Z terhadap Y serta pengaruh tidak langsung antara X_1 terhadap Y melalui Z dan X_2 terhadap Y melalui Z . Analisis efek mediasi terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *direct effect* (pengaruh langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain:

a. Koefisien Jalur

Jika nilai koefisien jalur adalah positif maka suatu variabel terhadap adalah searah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat, maka nilai variabel yang dipengaruhi juga akan meningkat. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat, maka nilai variabel yang dipengaruhi akan menurun.

b. Nilai Profitabilitas

Jika nilai P-values $< 0,05$ maka signifikan dan jika nilai P-values $> 0,05$ maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Kriteria penilaian *indirect effect* antara lain:

- a. Jika nilai P-values $<0,05$ maka signifikan

Artinya, variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.

- b. Jika nilai P-values $>0,05$ maka tidak signifikan

Artinya, variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya langsung.

3. *Total Effect*

Total effect adalah efek dari berbagai hubungan. Total effect merupakan gabungan antara efek langsung dan efek tidak langsung (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Bawar Sakti Indonesia. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pertanyaan untuk variabel (X_1), 6 pertanyaan untuk variabel (X_2), 6 pertanyaan untuk variabel (Z) dan 8 pertanyaan untuk variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X_1 , adalah rekrutmen, yang menjadi variabel X_2 adalah pengembangan karir, yang menjadi variabel Z adalah komitmen karyawan dan variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 50 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Perempuan	8 orang	16 %
2	Laki-Laki	42 orang	84 %
	Jumlah	50 orang	100%

ber : data yang diolah (2026)

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Bawar Sakti Indonesia terdiri dari 8 orang perempuan (16%) dan laki-laki sebanyak

42 orang laki-laki (84%) dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bawar Sakti Indonesia adalah laki-laki, hal ini menunjukkan pertanggung jawaban pekerjaan dibebankan kepada laki-laki

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia, 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan usia di atas 51 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	9 orang	18%
2.	31– 40 tahun	27 orang	54%
3.	41 – 50 tahun	10 orang	20%
4.	Di atas 51 tahun	4 orang	8%
Jumlah		50 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 31– 40 tahun yakni sebanyak 27 orang (54%), kemudian disusul responden yang berusia antara 20-30 tahun dengan jumlah responden sebanyak 9 orang (18%), dimana karyawan yang produktif dalam menjalankan pekerjaan berada diusia muda.

3. Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	32 orang	64%
2.	D-3	8 orang	11%
3.	S1(Starat 1)	10 orang	66%

4.	S2 (Strata 2)	0 orang	8%
Jumlah		50 orang	100%

Berdasarkan tabel 4.3 di atas yang menguraikan deskripsi responden menurut jenis pendidikan, sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah SMA, yakni sebanyak 32 orang atau 64%, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan karyawan yang bekerja adalah SMA, hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih baik berada pada pendidikan SMA.

4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang bekerja kurang dari 1 tahun, 1 sampai 3 tahun, 4 sampai 5 tahun dan atas 5 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Kurang dari 1 tahun	16 orang	32%
2.	1– 3 tahun	24 orang	48%
3.	4 – 5 tahun	8 orang	16%
4.	Di atas 5 tahun	2 orang	4%
Jumlah		50 orang	100%

Sumber : data yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan masa kerja, dimana kelompok masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden berada diantara 1– 3 tahun yakni sebanyak 24 orang (48%), kemudian disusul responden yang berusia kurang dari 1 tahun dengan jumlah responden sebanyak 16 orang (32%).

4.1.2 Analisa Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai deskripsi data masing-masing variabel penelitian dan pengaruh 2 variabel bebas yaitu variabel rekrutmen, pengembangan karir, satu variabel penghubung yaitu komitmen karyawan, dan satu variabel dependen kinerja karyawan.

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Rekrutmen

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	32	27	54	6	12	1	2	0	0	50	100
2	15	30	28	56	5	10	2	4	0	0	50	100
3	19	38	22	44	8	16	1	2	0	0	50	100
4	16	32	25	50	7	14	2	4	0	0	50	100
5	14	28	29	58	5	10	2	4	0	0	50	100
6	23	46	22	44	4	8	1	2	0	0	50	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai kandidat yang melamar memenuhi spesifikasi pekerjaan (kompetensi/skill) yang dibutuhkan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54%
2. Dari jawaban kedua mengenai pelamar memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan posisi yang dibuka, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 56%
3. Dari jawaban ketiga mengenai waktu yang dibutuhkan untuk meninjau lamaran dan memanggil kandidat tidak terlalu lama, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 44%

4. Dari jawaban keempat mengenai jadwal wawancara dengan *user* dapat diatur dengan cepat dan efisien, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%
5. Dari jawaban kelima mengenai biaya operasional rekrutmen (tes psikologi, wawancara) sesuai anggaran, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 58%
6. Dari jawaban keenam mengenai pemanfaatan metode rekrutmen internal berupa promosi dari karyawan membantu menghemat biaya, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 46%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa rekrutmen melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat dalam kinerja karyawan PT. Bawar Sakti. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

Tabel 4.6
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	26	24	48	13	26	0	0	0	0	50	100
2	13	26	24	48	13	26	0	0	0	0	50	100
3	16	32	25	50	8	16	1	2	0	0	50	100
4	13	26	26	52	10	20	1	2	0	0	50	100
5	12	24	33	66	5	10	0	0	0	0	50	100
6	13	26	30	60	5	10	2	4	0	0	50	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 48%

2. Dari jawaban kedua mengenai seseorang yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi pula, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 48%
3. Dari jawaban ketiga mengenai dalam progam pelatihan para peserta termotivasi untuk memberikan yang terbaik, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%
4. Dari jawaban keempat mengenai pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%
5. Dari jawaban kelima mengenai pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien, mayoritas responden menjawab setuju dengan dengan presentase sebesar 66%
6. Dari jawaban keenam mengenai pengalaman kerja yang saya miliki membantu mengurangi kesalahan-kesalahan yang saya lakukan pada saat saya melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 60%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa pengembangan karir melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat dalam kinerja karyawan PT. Bawar Sakti. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

Tabel 4.7
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	34	25	50	4	8	2	4	2	4	50	100
2	12	24	26	52	11	22	1	2	0	0	50	100
3	12	24	28	56	8	16	2	4	0	0	50	100

4	9	18	32	64	8	16	1	2	0	0	50	100
5	11	22	30	60	8	16	1	2	0	0	50	100
6	10	20	29	58	9	18	2	4	0	0	50	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai akan tetap bekerja di perusahaan karena mendapatkan gaji yang sesuai dengan keinginan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%
2. Dari jawaban kedua mengenai akan tetap bekerja di perusahaan karena saya membutuhkan pekerjaan ini, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%
3. Dari jawaban ketiga mengenai tetap bertahan bekerja di perusahaan, walaupun bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 56%
4. Dari jawaban keempat mengenai merasa bertanggung jawab atas perkembangan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 64%
5. Dari jawaban kelima mengenai bangga menjadi bagian dari karyawan di Perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia, mayoritas responden menjawab setuju dengan dengan presentase sebesar 60%
6. Dari jawaban keenam mengenai sudah merasa aman dan nyaman bekerja di Perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 58%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa komitmen organisasi melalui penyebaran kuesioner yang

dilakukan memiliki pengaruh kuat dalam kinerja karyawan PT. Bawar Sakti.

Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab setuju.

Tabel 4.8
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	26	28	56	7	14	2	4	0	0	50	100
2	11	22	29	58	7	14	3	6	0	0	50	100
3	17	54	23	46	9	18	0	0	1	2	50	100
4	13	26	27	54	8	16	2	4	0	0	50	100
5	20	40	22	44	8	16	0	0	0	0	50	100
6	21	42	23	46	4	8	2	4	0	0	50	100
7	12	24	28	56	5	10	3	6	2	4	50	100
8	11	22	26	52	11	22	2	4	0	0	50	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai memiliki antusias tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 56%
2. Dari jawaban kedua mengenai selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 58%
3. Dari jawaban ketiga mengenai mampu kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54%
4. Dari jawaban keempat mengenai pekerjaan yang dilakukan sudah mencapai target yang ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54%

5. Dari jawaban kelima mengenai melaksanakan tugas-tugas dengan tanggung jawab dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju dengan dengan presentase sebesar 44%
6. Dari jawaban keenam mengenai selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 46%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai siap melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 56%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai dapat selalu melaksanakan instruksi atasan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan, mayoritas responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner dilakukan memiliki pengaruh kuat. Terbukti dengan jawaban yang lebih mendominasi menjawab setuju.

4.1.3 PLS SEM - Outer Model

Model pengukuran dievaluasi menggunakan sejumlah indikator kunci, meliputi Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Proses perhitungan untuk model pengukuran ini dilaksanakan dengan menerapkan algoritma PLS (Partial Least Squares) yang merupakan Teknik analisis statistic untuk memprediksi variabel laten berdasarkan indikator-indikatornya.

4.1.3.1 Convergent Validity

Validitas konvergen dalam PLS-SEM mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi positif dan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Menurut (Ghozali, 2018) validitas *konvergen* dapat dievaluasi melalui tiga kriteria utama: 1). *Outer Loadings* yang idealnya di atas 0,5 – 0,6; 2). *Average Variance Extracted (AVE)* yang harus melebihi 0.50; dan 3). *Composite Reliability* yang direkomendasikan di atas 0.70. Tabel 4.9 memperlihatkan nilai *Convergent Validity*, sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Convergent Validity

Variabel	Item	<i>Loading Factor</i>	AVE	Keterangan
Rekrutmen	R 1	0.818	0.618	Valid
	R 2	0.730		
	R 3	0.795		
	R 4	0.716		
	R 5	0.802		
	R 6	0.846		
Pengembangan Karir	PK 1	0.729	0.552	Valid
	PK 2	0.727		
	PK 3	0.721		
	PK 4	0.825		
	PK 5	0.712		
	PK 6	0.740		
Komitmen Organisasi	KO 1	0.757	0.563	Valid
	KO 2	0.785		
	KO 3	0.739		
	KO 4	0.744		
	KO 5	0.747		
	KO 6	0.727		
Kinerja Karyawan	KK 1	0.815	0.596	Valid
	KK 2	0.747		
	KK 3	0.747		
	KK 4	0.757		
	KK 5	0.763		
	KK 6	0.858		
	KK 7	0.758		
	KK 8	0.725		

Sumber: data diolah smartpls, 2025

Tabel 4.9 *Convergent Validity* bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi positif dalam mengukur konstruk tersebut. Evaluasi dilakukan dengan melihat *Outer Loadings*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability*. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE untuk rekrutmen adalah 0.618, pengembangan karir sebesar 0.552, komitmen organisasi sebesar 0.563, dan kinerja karyawan sebesar 0.596. Keempat variabel memiliki AVE di atas 0.5, yang berarti setiap variabel laten mampu menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians indikator-indikatornya.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian uji reliabilitas dapat dilakukan dengan pengujian *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi dari indikator-indikator tersebut dalam mengukur sebuah konstruk. Nilai *Composite Reliability* ini dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7 (Hair et al., 2017). Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebagai berikut:

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Rekrutmen	0.875	0.906
Pengembangan Karir	0.839	0.881
Komitmen Organisasi	0.845	0.885
Kinerja Karyawan	0.903	0.922

Sumber: data diolah smartpls, 2025

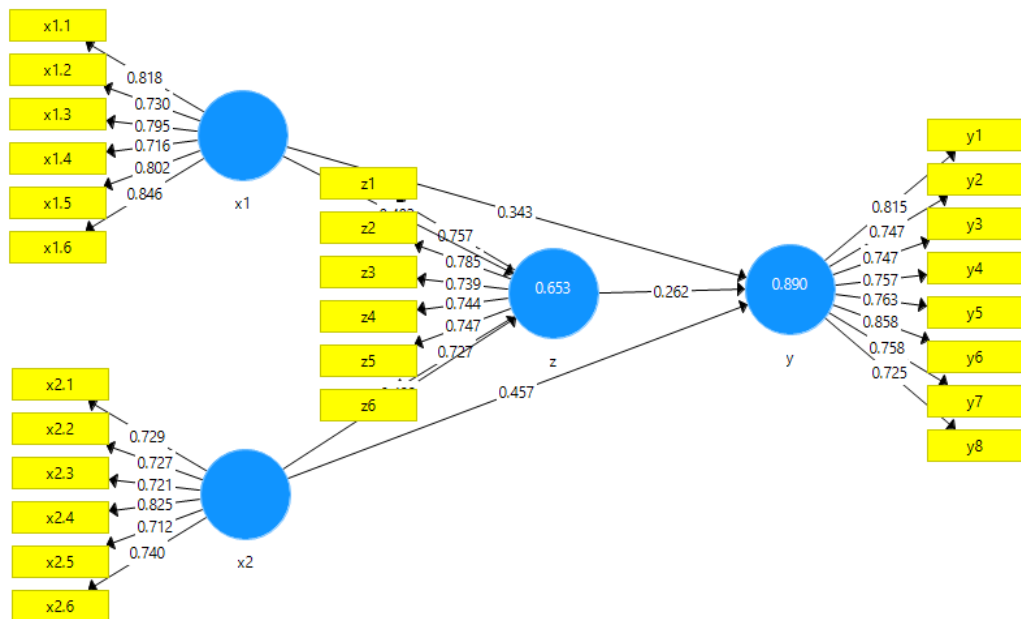
Reliabilitas dalam penelitian ini diukur menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua indikator ini digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator yang

membentuk suatu konstruk. Menurut Hair et al. (2017), nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan bahwa suatu konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Sementara itu, *Composite Reliability* yang melebihi 0.7 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Tabel 4.10. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik karena semua nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas ambang batas 0.7. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap konsisten dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk yang telah ditetapkan.

4.1.4 PLS SEM – Inner Model

Setelah melakukan uji outer model maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji inner model. Pengujian inner model atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antar R-Square, Predictive Relevance, Path Coefficient dari model penelitian yang ditunjukkan pada gambar 4.1 dibawah ini



Gambar 4.1
Hasil Uji Direct Effect

4.1.4.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen) (Juliandi, 2018). Ini berguna untuk memprediksi apakah model baik atau buruk.

Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $R^2 = 0.75$ -> model adalah substansi (kuat)
2. Jika nilai $R^2 = 0.50$ -> model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai $R^2 = 0.25$ -> model adalah lemah (buruk)

Tabel 4.11
R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.890	0.883
Komitmen Organisasi	0.653	0.639

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *R-Square* dari variabel nilai *R-Square* dari variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

sebesar 0.890, dari nilai tersebut yang berarti bahwa pengaruh variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan besar (kuat). Dapat dijelaskan dengan variabel pengaruh variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 89% dan sisa 11% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Sedangkan nilai *R-Square* dari variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi sebesar 0.653, dari nilai tersebut yang berarti bahwa pengaruh variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi sedang. Dapat dijelaskan dengan variabel pengaruh variabel rekrutmen dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi sebesar 65,3% dan sisa 34,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.1.4.2 *F-Square*

Kriteria *F-square* menurut cohen (Juliandi et al., 2014) :

- a. Jika nilai *f-square* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- b. Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- c. Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi

Tabel 4.12
F-Square

Keterangan	Rekrutmen	Pengembangan Karir	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Rekrutmen			0.295	0.523
Pengembangan Karir			0.456	0.825
Komitmen Organisasi				0.216

Kinerja Karyawan				
------------------	--	--	--	--

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan table F-square di atas maka berikut adalah kesimpulan dari nilai table F-square :

- a) Rekrutmen memberikan dampak yang sedang terhadap Komitmen Organisasi
- b) Rekrutmen memberikan dampak yang besar terhadap Kinerja Karyawan
- c) Pengembangan Karir memberikan dampak yang besar terhadap Komitmen Organisasi
- d) Pengembangan Karir memberikan dampak yang besar terhadap Kinerja Karyawan
- e) Komitmen Organisasi memberikan dampak yang sedang terhadap Kinerja Karyawan.

4.1.5 Mediation Effect

Analisis efek mediasi mengandung 3 sub analisis : *Dirrect effect*, *Indirrect effects*, dan *Total effects*.

1. Dirrect effect

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi, 2018) Kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain :

- a. Koefisien jalur, jika nilai koefision jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel yang

mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik. jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

- b. Nilai profitabilitas/Signifikan atau *P-value* , jika nilai *P-value* <0,05 maka signifikan. Dan jika nilai *P-value* >0,05 maka tidak signifikan

Tabel 4.13
Path Coefficients

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Rekrutmen → Kinerja Karyawan	0.343	5.692	0.000
Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	0.457	5.473	0.000
Rekrutmen → Komitmen Organisasi	0.402	4.491	0.000
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi	0.499	5.432	0.000
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.262	2.910	0.004

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada table *path coefficients* maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- a. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- b. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- c. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- d. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.

- e. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan memperoleh $P\text{-value}$ sebesar $0,004 < 0,05$.

2. *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel moderating. Menurut (Juliandi, 2018) Kriteria penilaian *indirect effect* adalah:

- Jika nilai $P\text{-values} < 0,05$ maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya tidak langsung.
- Jika nilai $P\text{-values} > 0,05$ maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung

Tabel 4.14
Indirect Effect

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Rekrutmen → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.105	2.606	0.009
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.131	2.437	0.015

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Dari tabel *indirect effect* diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi memperoleh $P\text{-value}$ sebesar $0,009 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu

variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.

- b. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi memperoleh *P-value* sebesar $0,015 < 0,05$ maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.

3. Total Effect

Total effect merupakan penjumlahan antara *direct effect* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15
Total Coefficients

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Rekrutmen → Kinerja Karyawan	0.449	7.459	0.000
Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	0.588	9.467	0.000
Rekrutmen → Komitmen Organisasi	0.402	4.491	0.000
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi	0.499	5.432	0.000
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.262	2.910	0.004

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada total effect maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- a. Total *effect* Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.

- b. Total *effect* Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- c. Total *effect* Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- d. Total *effect* Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi memperoleh *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$.
- e. Total *effect* Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar $0,004 < 0,05$.

4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan hasil hipotesis dari penelitian. Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya maka hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Rekrutmen merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.343 dan *p-value* $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan, maka semakin besar pula hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

Proses rekrutmen merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan. Keakuratan dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Proses perekrutan karyawan melalui prosedur

dan standar yang baik sangat diharapkan akan mampu menghasilkan karyawan-karyawan yang handal sebagai mitra strategik perusahaan. Dengan adanya karyawan yang handal pastinya akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Oleh sebab itu, proses rekrutmen berpengaruh terhadap tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan ke disiplin yang tinggi (Siswadi & Farisi, 2022). Rekrutmen sebagai suatu fondasi utama manajemen Sumber Daya Manusia, dimana kualitas karyawan yang direkrut menentukan kualitas kinerja mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi kesuksesan organisasi. Proses ini harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan yang jelas dan memanfaatkan metode rekrutmen yang efektif untuk menarik kandidat berkualitas (Yandri & Adiani, 2020).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh pernah dilakukan oleh Noer et al. (2017); Meiyer (2020); Rosalina (2021); Widodo et al. (2023) dan Yandri & Adiani (2020) yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.457 dan p-value $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir

yang ada didalam perusahaan, maka semakin besar kemauan karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017).Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja karyawan. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha (Siswadi et al., 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Rivai & Sagala, 2020). Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian dari Faustyna & Jumani (2015); Syahputra & Tanjung (2020) Simamora et al. (2024); Ningrum & Budiwinarto (2021) dan Ronia et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

4.2.3 Pengaruh Rekrutmen terhadap Komitmen Organisasi

Rekrutmen merupakan suatu yang cukup penting dalam meningkatkan komitmen karyawan didalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.402 dan p-value $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan, maka semakin bertahannya karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Pelaksanaan rekrutmen dalam suatu perusahaan tentu menerapkan metode didalamnya, tujuannya agar mudah dan praktis dalam pelaksanaannya. Setiap perusahaan memiliki dan menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.

Rekrutmen adalah fondasi awal pembentukan komitmen karyawan, di mana proses yang baik akan menumbuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga terikat secara emosional dan loyal pada organisasi. Rekrutmen yang baik akan menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen

karena sejak awal mereka merasa sesuai dengan nilai organisasi, mendapatkan tantangan yang tepat, dan merasa cocok, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka untuk tetap loyal dan bekerja keras demi tujuan perusahaan (Rosalina, 2021).

Pengaruh rekrutmen terhadap komitmen karyawan juga didukung oleh penelitian dari Ariyati & Amelia (2018); Rosalina (2021); Suwanto et al. (2023); Tiana et al. (2023) dan Laksana & Pendrian (2023) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara rekrutmen terhadap komitmen karyawan.

4.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karir juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.499 dan p-value $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir yang ada didalam perusahaan, maka semakin besar karyawan bertahan bekerja pada perusahaan tersebut.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi dari karyawan tersebut. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan komitmen kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan.

Semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan (pelatihan, promosi, jenjang karir), semakin tinggi pula komitmen karyawan (loyalitas, keterikatan emosional, keinginan untuk bertahan) terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai dan memiliki masa depan, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Safitri et al., 2022).

Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen karyawan juga didukung oleh penelitian dari Simanjuntak (2020); Jufrizen (2019); Widyanti (2020); Safitri et al. (2022) dan Lestari et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap komitmen karyawan.

4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi juga merupakan suatu yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.262 dengan nilai signifikan sebesar $0.004 < 0.05$, dimana karyawan yang memiliki keahlian dalam bekerja akan dipertahankan oleh perusahaan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut.

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut Putrana et al. (2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan

loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Farisi, 2022). Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Umam, 2018).

Hasil penelitian Sapitri (2016); Jufrizen, et al. (2018); Jufrizen et al. (2017), Laksmi et al. (2021) Adhan et al. (2020) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.2.6 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Rekrutmen dan komitmen organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.105, dengan nilai signifikan sebesar $0.009 < 0.05$, yang artinya rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien (Siswadi & Arif, 2021). Rekrutmen yang efektif (memperhatikan kualifikasi, pengalaman, kesesuaian) membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki potensi, yang meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang

berkomitmen secara organisasi (setia, bangga, merasa memiliki) akan bekerja lebih keras dan lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan, karena mereka merasa terikat secara emosional dan psikologis.

Rekrutmen yang menghasilkan karyawan berkualitas dan sesuai dengan perusahaan akan menumbuhkan komitmen mereka, yang kemudian mendorong kinerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa lebih terikat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Proses rekrutmen yang efektif memastikan orang yang tepat direkrut, sehingga mereka lebih mungkin untuk berkomitmen dan berkinerja baik (Suwanto et al., 2023).

Hasil penelitian Rosalina (2021); Latif (2018); Siregar et al. (2019) Suwanto et al. (2023) menunjukkan bahwa Rekrutmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

4.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Pengembangan karir dan komitmen organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.131, dengan nilai signifikan sebesar $0.015 < 0.05$, yang artinya pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan adalah dengan memberikan pengembangan karir yang jelas kepada karyawan. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor organisasi yang memengaruhi tingginya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan merupakan inti

dari berjalannya sebuah perusahaan (Siswadi et al., 2021). Seorang karyawan yang memiliki kreativitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja merupakan aset bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan tidak akan meninggalkan perusahaan dengan mudah.

Pengembangan karir dapat diakibatkan dari kinerja karyawan. Produktivitas yang tinggi juga dapat menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja dengan syarat bahwa tenaga kerja mempersepsikan apa yang telah dicapai perusahaan/organisasi sesuai dengan apa yang diterima (Alami et al., 2022).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pransiska & Lusiana (2025); Lestari et al. (2025); Wulandari (2024); Purnawati et al. (2021) dan Darmawan et al. (2021) terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang **Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Perusahaan PT. Bawar Sakti Indonesia** dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
3. Rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bawar Sakti Indonesia
6. Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT. Bawar Sakti Indonesia.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan untuk lebih meningkatkan efektivitas seleksi berbasis kompetensi untuk memastikan karyawan baru memiliki kesesuaian nilai dengan perusahaan. Hal ini penting untuk menanamkan komitmen afektif sejak awal karyawan bergabung.
2. Transparansi prosedur rekrutmen harus dipertahankan untuk membangun kepercayaan dan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan.
3. Perusahaan diharapkan menerapkan program pelatihan dan mentoring untuk mempersiapkan karyawan menempati posisi yang lebih tinggi dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.
4. Pihak karyawan haruslah ada langkah yang dilakukan oleh tiap-tiap individu yaitu diharapkan selalu berusaha tampil sebagai individu yang mempunyai kesadaran motivasi berprestasi yang tinggi dan senantiasa selalul memperbaiki diri agar terus dapat berkarya dan bersaing sebagai manusia yang utuh.
5. Untuk kemajuan perusahaan hendaknya karyawan berperan aktif dalam memberikan saran, ide atau gagasan yang membangun, dengan begitu akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan
6. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya dan membantunya, sehingga kinerja karyawan pun tidak mengalami penurunan
7. Perusahaan diharapkan menerapkan program pelatihan dan mentoring untuk mempersiapkan karyawan menempati posisi yang lebih tinggi dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis tidak bisa menutupi bahwa pastilah ada kekurangan dalam penelitian ini, maka adapun keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Kinerja Karyawan yang ada pada PT. Bawar Sakti Indonesia tentulah berbeda jika diterapkan pada perusahaan lain, sehingga apa yang menjadi hasil penelitian ini tidak bisa menjadi patokan kepada semua perusahaan
2. Masih terdapat faktor faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan yang ada pada PT. Bawar Sakti Indonesia yang tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga perlu menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Peneliti selanjutnya bisa menggunakan variabel lain karena pada saat pengambilan data penulis tidak mengawasi secara langsung sehingga kesalahan dalam pengumpulan data tidak bisa dihindarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Alami, P. C., Maryam, S., & Sulistiyowati, L. H. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 46–55.
- Ariyati, Y., & Amelia, P. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di PT. Advantage SCM Batam. *Jurnal BENING*, 5(2), 120–135.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100–105.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Darmawan, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. KENCANA.
- Darmawan, A., Syakuro, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Pengembangan Karir, Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sambil Layah Corporation Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 1937–1948.
- Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Farisi, S. (2022). Antecedent Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 190–203.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2020). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen*. BPF.
- Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*.
- Laksana, A. A., & Pendrian, O. (2023). Study Of The Effect Of Recruitment And Selection Management On Organizational Commitment Of Employees At PT Gema Kreasi Perdana. *SEAN INSTITUTE Jurnal Ekonomi*, 12(4), 499–511.
- Laksmi, N. P. D. P., Kawiana, I. G. P., & Yayati, I. I. D. A. (2021). Pengaruh Self Efficacy, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (PNS) Pegawai Negeri Sipil. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(2), 468–475.
- Latif, A. (2018). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT BANK Rakyat Indonesia C.G Cikditiro, Yogyakarta. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1–8.
- Lestari, W. A., Afuan, M., & Azka, B. P. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Pasaman Barat. *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(4), 6421–6438.
- Luthans, F. (2019). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. . A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Remaja Kosda Karya.
- Meiyer, S. (2020). Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Frontliner pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. *Business Economic Entrepreneurship*, 3(2), 90–97.
- Moehertonio. (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.

- Muis, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Industri*. IPB Press.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Nawawi, I. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Ningrum, K. A., & Budiwinarto, K. (2021). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada BMT Insan Sejahtera Karanganyar. *Smooting Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 19(4), 246–252.
- Noer, S., Trang, I., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Perencanaan Sdm, Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 5(2), 697–705.
- Pransiska, R. Y., & Lusiana. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor DPRD Kabupaten Dharmasraya. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 97–112.
- Pratiwi, R., Wijayanti, M., Fauzia, N., Lestari, P., Shafa, E., Fadhilah, N., & Hanifah, R. N. (2024). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(2), 713–719.
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Purnawati, N. L. G. P., Widyani, nak A. D., & Devy, N. P. R. (2021). Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Jurnal Widya Manajemen*, 3(1), 57–69.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14.
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-*

- BISMA*), 4(1), 143–156.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ronia, A. R., Graha, A. N., & Suryaningtyas, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 6(1), 1–8.
- Rosalina, E. D. (2021). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. UME Persada Indonesia. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 1(1), 1–26.
- Safitri, V. I., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Perusahaan Swasta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(3), 613–624.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, Dan Kinerja*. Zifatama Jawa.
- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEY.
- Simanjuntak, C. K. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi. *Psikoborneo*, 8(2), 265–274.
- Siregar, E. (2021). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 145–151.
- Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan : Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Tirtanadi Cabang HM. Yamin. *SEMINAR NASIONAL MULTIDISCIPLIN ILMU*, 3(1), 694–705.
- Siswadi, Y., Radiman, Tupti, Z., & Jufrizen. (2020). Faktor Determinan Stress Kerja dan Kinerja Perawat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 17–

34.

- Siswadi, Y., Yusnandar, W., & Larasati, A. S. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru-Guru Di Perguruan Al Jamiyatul Washliyah Amplas Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 488–500.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi kedua*. Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.jnmb.
- Suwarto, Sugeng, & Oktavia, N. (2023). Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara 7 (PTPN.7) Di Bekri. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 3(3), 648–656.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 283–295.
- Tiana, J., Salsabila, J., Wahyuni, S., & Komalasari, S. (2023). Pengaplikasian Sistem Rekrutmen dan Seleksi Untuk Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (EMBISS)*, 3(4), 377–386.
- Tohardi, A. (2020). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia.
- Wibowo, W. (2020). *Perilaku Dalam Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Widjaya, Y. S., Indrawati, R., & Wekadigunawan, P. (2021). Faktor Dominasi Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(3), 163–174.
- Widodo, E. S. (2021). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Pustaka Pelajar.

- Widodo, J., Burhanuddin, & Melinda. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Tenaga Marketing Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tolitoli. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 2(2), 258–266.
- Widyanti, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan PT. Donindo Kota Banjarmasin). *Al – Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 105–114.
- Wijaya, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 40–50.
- Wulandari, M. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR LPN Sungai Rumbai. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(2), 169–187.
- Yandri, D., & Adiani, N. P. (2020). Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. *KOMPLEKSITAS Jurnal Manajemen Organisasi Dan Bisnis*, 9(2), 80–86.
- Yusuf, M. ., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka.
- Yuwono. (2017). *Perilaku Organisasi*. Andi.