

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mondy (2009), Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain, ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup pertama penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan serta hubungan karyawan dan perburuhan.

##### **2. Kinerja**

###### **a. Teori Kinerja**

Menurut Wexly dan Yukl dalam Sinambela (2017) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat

(*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Beberapa indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell dalam Sinambela 2017). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah tentu kinerjanya akan rendah.

#### **b. Definisi Kinerja**

Menurut Sinambela (2017), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. dan menurut Mangkunegara dalam Kimbal (2015)

menjelaskan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan dan kualitas seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### **c. Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Wirawan (2009) kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal karyawan, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Pertama yaitu faktor internal karyawan terdiri dari bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologis. Kedua faktor lingkungan internal organisasi terdiri dari visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, dan teman sekerja. Yang ketiga yaitu faktor lingkungan eksternal organisasi terdiri dari kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, serta kompetitor.

#### **d. Indikator Kinerja**

Baik tidaknya kinerja karyawan dapat dinilai dari 6 kriteria dasar atau dimensi pengukuran kinerja, menurut Bernadin dan Russel dalam Nurfajar (2018) yaitu :

- 1) *Quality* yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) *Quantity* yaitu terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness* yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness* yakni terkait dengan penggunaan sumber- sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber organisasi.
- 5) *Need for supervision* yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pemimpin.
- 6) *Interpersonal impact* yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

### 3. Komunikasi

#### a. Teori Komunikasi

Teori kewenangan Chester Barnard. Barnard (1938) mempublikasikan *The Functions of the Executive*-nya, pikiran-pikiran baru muncul ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pemimpin perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang, bukan jabatan-jabatan, merupakan suatu sistem organisasi formal. Tekanannya pada aspek-aspek kooperatif organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, ia menyimpulkan bahwa “Fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi”. Barnard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ia menyebutkan empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif:

- 1) Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud.
- 2) Orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
- 3) Orang tersebut percaya, pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.
- 4) Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

#### **b. Definisi Komunikasi**

Kreitner dan Kinicki dalam Sumaki (2015), menyatakan bahwa Komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat. Sedangkan menurut Robbins dalam Ardiansyah (2016) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Menurut Luthans dalam Raza dkk (2017) mengemukakan bahwa komunikasi adalah bagian dari budaya organisasi yang berdampak dan hubungan positif yang kuat dengan kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan pertukaran ide-ide dan informasi dua arah yang dilakukan oleh seseorang untuk membantu perkembangan motivasi serta menuju tercapainya pengertian bersama.

### c. Macam-macam Komunikasi

Menurut Robbins dalam Lubis (2016), komunikasi dapat berjalan secara vertikal maupun lateral (horizontal). Pertama dimensi vertikal, dapat dibagi menjadi dua arah, yaitu:

#### a) Ke Bawah

Komunikasi berlangsung dari tingkatan tertentu dalam suatu kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Ketika kita membayangkan para manajer berkomunikasi dengan bawahannya, komunikasi dengan pola ke bawah adalah pola yang pada umumnya kita perkirakan. Pola tersebut digunakan oleh para pemimpin perusahaan dan para manajer untuk mencapai tujuannya, seperti memberi instruksi kerja. Tetapi komunikasi dalam bentuk ini tidak selalu harus lisan atau bertatap muka secara langsung.

#### b) Ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir ke tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Pola ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pimpinan yang di atas, menginformasikan kepada mereka tentang kemajuan dalam menuju sasaran kerja, dan menyampaikan masalah yang terjadi saat ini.

Komunikasi dalam bentuk ini membantu para manajer untuk selalu peka terhadap perasaan karyawan akan pekerjaan mereka, rekan kerja, dan perusahaan pada umumnya.

Sedangkan dimensi Lateral (Horizontal) yaitu; ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara para manajer pada tingkat yang sama, atau sesama staf yang sederajat, kita meng gambarkannya sebagai komunikasi lateral (horizontal). Komunikasi horizontal dapat menghemat waktu dan dapat mempermudah koordinasi.

#### **a. Indikator Komunikasi**

Menurut Robbins and O'reilly (1974):

- 1) Kepercayaan (*Trust*)
- 2) Pengaruh (*Influence*)
- 3) Keinginan untuk interaksi (*Desire for interaction*)
- 4) Searah keatas (*Directionally upward*)
- 5) Searah kebawah (*Directionally downward*)
- 6) Searah sesama (*Directionally lateral*)
- 7) Akurasi (*Accuracy*)
- 8) Peringkasan (*Summarization*)

#### **4. Keterlibatan Kerja**

##### **a. Teori Keterlibatan Kerja**

Menurut Victor Vroom, teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori

harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi, dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

#### **b. Definisi Keterlibatan Kerja**

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright dalam Muliana (2015) keterlibatan kerja adalah sejauh mana orang mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan mereka. Menurut Robbins & Judge dalam Kakinsale (2015) keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Sedangkan menurut Hiriyappa dalam Dusauw (2016) mendefinisikan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah suatu ukuran sampai dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi

didalamnya serta menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri.

### **c. Faktor keterlibatan kerja**

#### 1) Faktor pribadi

Faktor pribadi yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja termasuk demografis dan faktor psikologis. Faktor demografis meliputi usia, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, posisi, dan senioritas.

#### 2) Faktor situasional

Faktor situasional yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja meliputi pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial-budaya. Faktor pekerjaan meliputi karakteristik/ hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, umpan balik, tingkat kerja (status formal dalam organisasi), tingkat gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, pengawasan, dan iklim interpersonal.

### **d. Indikator Keterlibatan Kerja**

Indikator keterlibatan kerja menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wirght dalam Muliana (2015) :

#### 1) Partisipasi kerja

Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan karyawan. Dalam hal operasional pada sebuah perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.

## 2) Keikutsertaan

Dapat diartikan sebagai turut andilnya karyawan atau ikut dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

## 3) Kerja sama

Kerja sama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

# 5. Pengembangan Karir

## a. Teori Pengembangan Karir

Menurut Oduma and Were (2014) Teori penguatan berhubungan dengan gagasan pengkondisian operan. Mereka memusatkan perhatian pada hubungan antara perilaku dan konsekuensi. Penguatan didefinisikan sebagai efek yang menyebabkan perilaku diulangi atau dihambat yang bisa positif atau negatif (Naylor, 1999, p, 549). Skinner (1939, 1971) melakukan beberapa penelitian dan menghasilkan model pengkondisian yang mengusulkan bahwa jika konsekuensi yang menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut akan cenderung berlanjut sedangkan, jika konsekuensi yang tidak menyenangkan mengikuti suatu perilaku, perilaku tersebut cenderung berhenti (Luthans & Kreitner, 1985).

Teori motivasi ini menunjukkan bahwa keadaan internal pikiran seperti kebutuhan menyedapkan, tidak dapat diukur secara ilmiah, dan bagaimanapun juga bersifat hipotesis. Oleh karena itu, teori penguatan bertumpu pada dua asumsi mendasar: pertama, perilaku manusia

ditentukan oleh lingkungan, dan kedua, perilaku manusia tunduk pada hukum yang dapat diamati dan dapat diprediksi dan diubah. Oleh karena itu, dasar dari teori penguatan adalah 'hukum efek', yang menyatakan bahwa perilaku akan diulang atau tidak tergantung pada apakah konsekuensinya positif atau negatif (Lewis et al., 1995).

#### **b. Definisi Pengembangan Karir**

Menurut Oduma and Were (2014) pengembangan karir merupakan suatu proses yang sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Alamsyah (2016) menjelaskan definisi pengembangan karir sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Dan menurut Mondy dalam Sinambela (2017) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses yang digunakan sebagai pertumbuhan kemampuan untuk seorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.

#### **c. Dimensi pengembangan karir**

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni :

- 1) *Career planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
- 2) *Career management*. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

#### **d. Faktor-faktor pengembangan karir**

Menurut Sondang P. Siagian dalam Indra (2015) pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu :

#### 1) Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

#### 2) Kesetiaan pada organisasi

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

#### 3) Mentors dan sponsor

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

#### 4) Dukungan para bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

#### 5) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan agar lebih meningkatkan kemampuannya dengan cara melalui pelatihan-pelatihan, kursus atau melanjutkan jenjang pendidikannya. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan agar lebih

meningkatkan kemampuannya dengan cara melalui pelatihan-pelatihan, kursus atau melanjutkan jenjang pendidikannya.

#### **e. Indikator Pengembangan Karir**

Indikator pengembangan karir menurut Oduma and Were (2014):

- 1) Pelatihan (*Training*):
  - a) Pelatihan kerja (*On job training*)
  - b) Pelatihan di luar (*Off job training*)
- 2) Pendampingan karir (*Career mentoring*):
  - a) Proses perekrutan (*Hiring process*)
  - b) Kriteria promosi (*Promotion criteria*)
- 3) Orientasi Pekerjaan (*Job orientation*):
  - a) Adaptasi (*Adaption*)
  - b) Komunikasi perusahaan (*Corporate communication*)
- 4) Kemajuan karir (*Career advancement*):
  - a) Pengembangan ketrampilan (*Skill development*)
  - b) Pengalaman mendapatkan (*Experience gaining*)

## B. PENELITIAN TERDAHULU

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Tahun dan Judul	Variabel yang digunakan	Hasil	Sinta/ScimagoJR
1.	Gian F. Kaseger, Greis M. Sendow, dan Hendra N. Tawas (2017)  Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado.	Variabel Independen: 1. Pengembangan karir 2. Pengalaman kerja 3. Keterlibatan kerja  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Pengembangan karir, pengalaman kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan Karir secara parsial tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan. 3. Pengalaman Kerja secara parsial variabel Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. 4. Keterlibatan Kerja secara parsial variabel Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.	-
2.	Katidjan Purwanto S, Pawirosumarto Suharno, dan Isnaryadi Albertus (2017)  Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Api Metra Palma (Medco Agro) kantor pusat Jakarta .	Variabel Independen: 1. Kompensasi 2. Pengembangan karir 3. Komunikasi  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Kompensasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan Karir berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	-

3.	Syamsul Hadi Senen, Masharyono, Nida Triananda, dan Sumiyati (2016)  <i>The Employee Performance Influenced by Communication a study of BUMD Indonesia.</i>	Variabel Independen: 1. <i>Communication</i>  Variabel Dependen: 1. <i>Employee performance</i>	1. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Q4
4.	Windy J. Sumaki, Rita N. Taroreh, Djurwati Soepeno (2015)  Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo area Manado.	Variabel Independen: 1. Disiplin kerja 2. Budaya organisasi 3. Komunikasi  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. 3. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.	-
5.	Rudy Fahrurazi, Saladin Ghalib, dan Hasanur Arifin (2014)  Pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Wilayah Banjarmasin.	Variabel Independen: 1. Komunikasi 2. Budaya organisasi  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Ada pengaruh yang signifikan variabel Komunikasi terhadap kinerja karyawan. 2. Ada pengaruh yang signifikan variabel Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	S5

6.	Dimas Okta Ardiansyah (2016)  Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Pabrik Kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.	Variabel Independen: 1. Komunikasi Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.	S2
7.	I Made Adi Suwanda (2018)  Pengaruh komunikasi, konflik peran dan stres terhadap kinerja karyawan PT. Penta Valent di Denpasar.	Variabel Independen: 1. Komunikasi 2. Konflik peran 3. Stres Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. 2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara konflik peran terhadap kinerja karyawan. 3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara stres terhadap kinerja karyawan.	S5
8.	Sapta Rini Widyawati dan Ni Ketut Karwin (2017)  Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.	Variabel Independen: 1. <i>Self Esteem</i> 2. <i>Self Efficacy</i> 3. Keterlibatan kerja Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. <i>Self esteem</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.. 2. <i>Sel Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
9.	Sebastian Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih dan I Made Artha Wibawa (2017)  Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap	Variabel Independen: 1. Keterlibatan kerja Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan	-

	kinerja dengan pemediasi Komitmen Organisasional		signifikan terhadap kinerja. 4. Komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja.	
10.	Oki Alfajri (2019)  Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Stres Kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara.	Variabel Independen: 1. Keterlibatan kerja 2. Stres Kerja  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
11.	Abror Lisman, Asnil, Erianjoni (2019)  <i>Analysis of the Effect of Transformasional Leadership and Work Involvement on the Performance of Environmental Officials in the West Pasaman Regency.</i>	Variabel Independen: 1. <i>Transformasional Leadership</i> 2. <i>Work Involvement</i>  Variabel Dependen: 1. <i>Performance</i>	1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Q4
12.	Kevin Frangky Iskandar, dan Willem J. F. A. Tumbuan, Greis M Sendow (2019)	Variabel Independen: 1. Keterlibatan Kerja 2. Kualitas	1. Secara simultan keterlibatan kerja, kualitas kehidupan kerja dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial keterlibatan kerja tidak berpengaruh	-

	Analisis Keterlibatan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja dan, Insentif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Air Manado.	kehidupan kerja 3. Insentif Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara parsial kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Secara parsial insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	
13.	Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, dan Siti Zahreni(2018)  <i>The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance.</i>	Variabel Independen: 1. <i>Career Development</i> 2. <i>Organizational Culture</i>  Variabel Dependen: 1. <i>Employee Performance.</i>	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	-
14.	Irwan, Gunawan dan Razak Munir (2017)  Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Permata Bank Makassar.	Variabel Independen: 1. Disiplin Kerja 2. Pengembangan Karir 3. Kompensasi  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Bahwa faktor berupa disiplin kerja, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	S5

15.	Aep Ahmad Saehu (2018)  Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.	Variabel Independen: 1. Pembinaan 2. Pengembangan karir  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai . 2. Pembinaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	S5
16.	Suryadani (2016)  Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya.	Variabel Independen: 1. Pengembangan Karir  Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
17.	Afriadie Kurniawan, Mukhlis Yunus, dan M. Shabri ABD. Majid (2017)  Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.	Variabel Independen: 1. Kompensasi 2. Pengembangan Karir  Variabel Dependen: 1. Motivasi 2. Kinerja Karyawan	1. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.	-

## **C. KERANGKA PEMIKIRAN**

### **1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Robbins dalam Ardiansyah (2016) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

Menurut Ardiansyah (2016) komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang mendukung komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah Senen (2016), Fahrurazi (2014), Katidjan (2017), dan Suwanda (2018). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumaki (2015) menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan.

### **2. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright dalam Muliana (2015) keterlibatan kerja adalah sejauh mana orang mengidentifikasi diri

mereka dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja sebagai derajat saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja. Dengan demikian karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi pada pekerjaannya memiliki fokus penuh pada pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi.

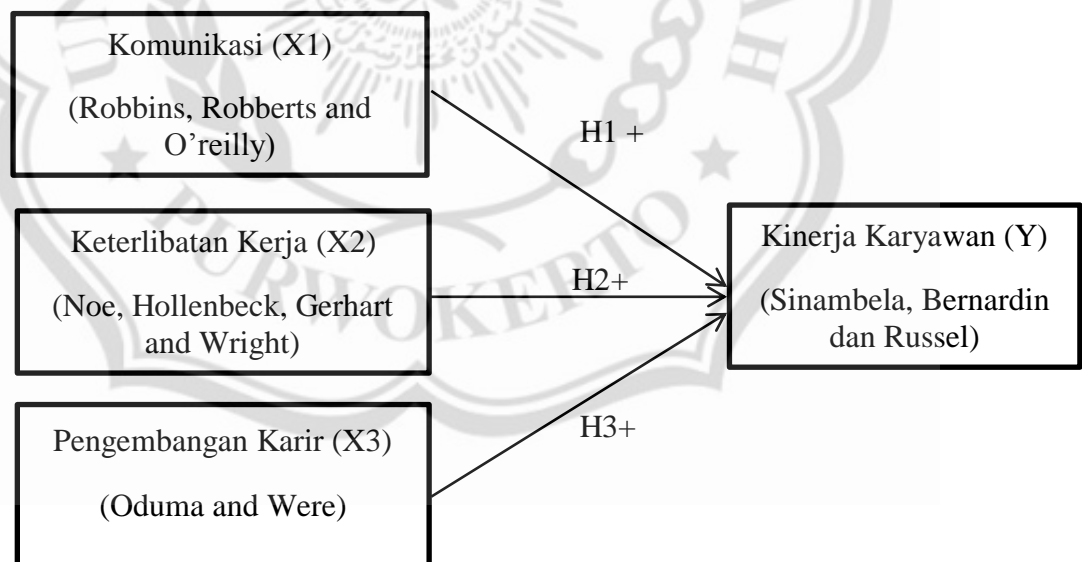
Menurut Kaseger (2017) keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang mendukung keterlibatan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Abror Lisman (2019), Widyawati (2017), Septiadi (2017) dan Alfajri (2019). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2019) menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan**

Menurut Oduma and Were (2014) pengembangan karir merupakan suatu proses yang sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Pengembangan karir bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan/pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan

karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Menurut Saehu (2018) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang mendukung pengembangan karir positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Nasution (2018), Suryadani (2016). Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Irwan (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran**

Keterangan Garis :

—————> Hubungan secara langsung

#### **D. Hipotesis**

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

