

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI
KOMITMEN ORGANISASIONAL
DI PT. BPR BKK BLORA**

SAMPUL TESIS



Tesis

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada
Universitas BPD Semarang

Disusun Oleh :

Rizky Prawita Utami
NIM 22242634

**UNIVERSITAS BPD
SEMARANG
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : RIZKY PRAWITA UTAMI
NIM : 22242634
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Internal Dan Pengembangan
Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi
Komitmen Organisasional DI PT. BPR BKK Blora

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD.

Semarang, Agustus 2026

Pembimbing

Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA
NIDN: 0003107701



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : RIZKY PRAWITA UTAMI
NIM : 22242634
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Internal Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional DI PT. BPR BKK Blora

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Ujian Tesis Pada tanggal (.....) dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

- | Dewan Penguji | Tanda Tangan |
|---|----------------------------|
| 1. Dr. Grace Tianna Solovida,
S.E, M.Si AKT. CA
0003107701 | (wajib tanda tangan Basah) |
| 2. Dr. Fitri Lukiastuti, S.E, M.M
0611126901 | (wajib tanda tangan Basah) |
| 3. Ali Mursid, S.S, M.M, Ph.D
0623076901 | (wajib tanda tangan Basah) |

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Mengesahkan,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Prof.Dr. Taofik Hidajat, S.E.,M.Si,CRBC,CSA,QWP
NIDN. 0610057201

Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si
NIDN. 0620016901

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama Mahasiswa : Rizky Prawita Utami

NIM : 22242634

Menyatakan bahwa tesis dengan judul: Pengaruh Komunikasi Internal Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional DI PT. BPR BKK Blora. Tesis ini adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing Ibu Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA. Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, April 2026

(Rizky Prawita Utami)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Ilmu bukan hanya untuk menambah pengetahuan, tetapi untuk membentuk cara berpikir, mengambil keputusan, dan memimpin dengan bijaksana. Karena keberhasilan dalam manajemen tidak semata-mata diukur dari pencapaian tujuan, melainkan juga dari kemampuan menciptakan perubahan yang memberikan manfaat bagi banyak pihak.”

(Rizky Prawita Utami)

“Manajemen mengajarkan bahwa keberhasilan membutuhkan perencanaan yang matang, strategi yang tepat, pelaksanaan yang konsisten, serta evaluasi yang berkelanjutan. Dalam kehidupan pun demikian, karena tujuan yang besar tidak akan tercapai hanya dengan keinginan, tetapi membutuhkan keberanian untuk memulai dan keteguhan untuk terus berproses.”

(Rizky Prawita Utami)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada:

- ❖ Orang tua, yang selalu menjadi motivator terbaik dalam hidupku, Terimakasih atas doa dan dukungan, serta curahan cinta dan kasih sayang yang tiada pernah henti, kasih sayang yang tidak pernah tergantikan
- ❖ Teruntukkan suamiku Adi Marsoni & buah hatiku tercinta yang selama ini menjadikan sesuatu di hati ini bunga kasih sayang di kehidupan rumah tangga.
- ❖ Teman-teman atas kerjasama, kebahagiaan, dan semangatnya selama ini
- ❖ Almamaterku tercinta

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat hidup, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: Pengaruh Komunikasi Internal Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional DI PT. BPR BKK Blora. Tesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Universitas BPD Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dari semua pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si, selaku Rektor Universitas BPD Semarang yang telah mengesahkan tesis ini.
2. Bapak. Prof. Dr. Taofik Hidajat, S.E.,M.Si,CRBC,CSA,QWP selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD Semarang.
3. Bp. Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen
4. Ibu Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk mengarahkan, membimbing, memberi saran sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan.
5. Segenap dosen, karyawan, dan karyawan Universitas BPD Semarang dengan segala bantuannya.
6. Bapak dan Ibu serta suami tercinta yang selalu berdoa dan berjuang untuk semua anak-anaknya.
7. Teman-teman S2 Manajemen dan teman-teman yang selalu memberikan dukungannya.
8. Semua pihak yang telah ikut membantu penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini belum sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya dengan segala keterbatasan yang ada semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk banyak pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, April 2026

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL TESIS	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
Abstrak	11
<i>Abstract</i>	11
1. Pendahuluan	12
2. Kajian Pustaka.....	15
2.1 Kajian Teori	15
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	17
2.3 Model Penelitian.....	19
3. Metode Penelitian	20
3.1 Populasi	20
3.2 Sampel dan Teknik Sampling	20
3.3 Definisi Konsep dan Indikator.....	20
3.4 Metode Analisis Data.....	21
4. Hasil Dan Pembahasan.....	22
4.1 Hasil Penelitian.....	22
4.2 Statistik Deskripsi Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
4.3 Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM)	Error! Bookmark not defined.
4.4 Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
5. Simpulan, Saran dan Keterbatasan.....	Error! Bookmark not defined.
5.1 Simpulan.....	Error! Bookmark not defined.
5.2 Saran	Error! Bookmark not defined.
5.3 Keterbatasan	Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Fenomena di Lapangan Di PT. BPR BKK Blora	13
Tabel 2. Pengukuran Variabel.....	20
Tabel 3. Karakteristik Responden	22
Tabel 4. Hasil <i>Outer Loading</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5. Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 6. <i>Cross Loading</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 7. Hasil <i>Composite reliability dan Cronbach's Alpha</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabel 8. Hasil Uji Kelayakan Model (Model Fit) ..	Error! Bookmark not defined.
Tabel 9. Hasil R Square (R^2)	Error! Bookmark not defined.
Tabel 10. Hasil F-Square (F^2).....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 11. Path Coefficient	Error! Bookmark not defined.
Tabel 12. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
Tabel 13. Uji Mediasi.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Penelitian	20
Gambar 2. Outer Model	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. Diagram Path Model (<i>Resampling Bootstrapping</i>)...	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 3. Perhitungan Nilai Indeks	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 4. Outer Model.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 5. Model Penelitian Uji Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 6. Outer Loading.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 7. Construct Reliability and Validity	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 8. <i>Discriminant Validity</i>	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 9. Analisis Inner Model	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 10. Pengujian Bias <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF).. Error! Bookmark not defined.	
Lampiran 11. Fit Model	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 12. Direct Effects.....	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 13. Specific Variance Accounted Fors ..	Error! Bookmark not defined.

PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL DI PT. BPR BKK BLORA

Rizky Prawita Utami
Universitas BPD Semarang
email: rizkyprawitaa@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. BPR BKK Blora. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 426 karyawan, sedangkan sampel sebanyak 81 responden yang ditentukan menggunakan rumus Yamane dan teknik random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi secara penuh pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berperan sebagai mediasi parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan perlu didukung oleh komunikasi internal yang efektif, pengembangan karir yang berkelanjutan, serta penguatan komitmen organisasional.

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of internal communication and career development on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at PT. BPR BKK Blora. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 426 employees, while the sample comprised 81 respondents determined using the Yamane formula and random sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that internal communication had a positive and significant effect on organizational commitment, but did not have a direct effect on employee performance. Career development had a positive and significant effect on both organizational commitment and employee performance. Organizational commitment also had a positive and significant effect on employee performance. The mediation analysis indicated that organizational commitment fully mediated the effect of internal communication on employee performance, while it partially mediated the effect of career development on employee performance. These findings indicate that improving employee performance requires effective internal communication, continuous career development, and strengthening organizational commitment within the organization.

Keywords: *Internal Communication, Career Development, Organizational Commitment, Employee Performance.*

1. Pendahuluan

Pertumbuhan industri perbankan yang semakin kompetitif mengharuskan organisasi untuk terus meningkatkan kinerja, terutama dengan memperkuat kualitas sumber daya manusia. Sukses sebuah organisasi jasa sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang efektif dan berkualitas (Asriani *et al.*, 2024). Sektor perbankan sangat membutuhkan pengembangan sumber daya manusia agar layanan bank dapat memenuhi dan bahkan melampaui harapan pelanggan. Sumber daya manusia harus mampu memahami kemajuan teknologi yang ada di sektor perbankan dan bersaing dengan tenaga kerja dari perusahaan pesaing (Ranofan *et al.*, 2026). Pengembangan sumber daya manusia di bank adalah salah satu bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas di masa mendatang. Ini karena karyawan mampu meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas mereka, yang membantu mereka bersaing di sektor perbankan. Salah satu tindakan yang diambil oleh manajemen perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah mengadakan program pendidikan yang dilaksanakan oleh pihak perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi sebuah perusahaan karena menjadi penentu maju atau mundurnya perusahaan tersebut. Proses pemilihan karyawan, perusahaan juga dapat menyediakan berbagai pelatihan untuk stafnya agar meningkatkan *soft skills* dan *hard skills* mereka, sehingga sumber daya manusia di perusahaan menjadi lebih terampil dan ahli dalam bidangnya (Rahayu and Utama, 2022). Setiap bank bersaing dengan melakukan berbagai inovasi untuk kemajuan perusahaan, termasuk inovasi dalam layanan, teknologi, produk dan jasa, serta pengembangan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan seluruh kegiatan yang dilakukan organisasi di perusahaan.

Kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan (Mardiyana, 2018). Kinerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama (Gudono, 2018). Kinerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri karyawan yang sifatnya abstrak, tetapi sangat esensial dalam dunia kerja. Kinerja dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu kinerja tinggi dan kinerja rendah. Kinerja karyawan yang tinggi akan membawa sumbangan signifikan bagi perusahaan. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi karakteristiknya seperti manusia dewasa. Bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat, dan inovatif. Karyawan dengan kinerja rendah akan membawa perusahaan kepada kehancuran. Kinerja rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan, dan menurunnya hasil kerja (Wibowo, 2018).

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan salah satunya komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang kuat akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepemimpinan yang sudah direncanakan. Bawahan memiliki tingkat komitmen organisasional tinggi akan memiliki pandangan signifikan dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasional karyawan tinggi menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Individu dengan komitmen organisasional rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya sehingga terjadi penurunan kinerja. Robbins (2016) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu

seperti dilihat dari pegawai senior dan junior. Hasil penelitian yang dilakukan (Hosen *et al.*, 2024), (Manery *et al.*, 2022) mengungkapkan komitmen organisasional berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional dapat memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja kerja dan pengembangan karir. Sebaliknya penelitian dilakukan (Thufailah, Muksin and Sentosa, 2025) yang mengungkapkan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi internal salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi internal yang harmonis dapat memengaruhi terciptanya iklim organisasi yang signifikan, yang kondusif untuk mencapai hasil signifikan dan mencapai tujuan organisasi (Eko, 2018). Sejalan dengan pendapat (Santos *et al.*, 2024) komunikasi internal dianggap sebagai alat yang sangat penting dalam organisasi karena melalui komunikasi karyawan berusaha mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan pada akhirnya, tujuan utamanya, yaitu keuntungan dan kemajuan organisasi secara umum. Beberapa penelitian (Keysa, Adam and Astuti, 2025) dan (Zahari, Akbar and Boce, 2024) mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang efektif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Sebaliknya penelitian dilakukan (Risambessy *et al.*, 2024) dan (Lutfi, Norawati and Basem, 2022) mengungkapkan komunikasi internal tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja.

Pengembangan karir adalah faktor vital sumberdaya manusia untuk meningkatkan kualitas dan kinerja unggul karyawan melalui pelatihan, pengalaman, dan perencanaan terstruktur, bukan sekadar kenaikan jabatan. Ini memotivasi karyawan berkarya jangka panjang, meningkatkan kompetensi, serta memperkuat keterlibatan, yang secara signifikan meningkatkan kinerja dan hasil kerja secara keseluruhan. Pengembangan karir secara signifikan terkait dengan komitmen organisasional. Namun, temuan sebelumnya menemukan peran mediasi komitmen organisasional dalam korelasi antara kinerja kerja dan keadilan organisasi; retensi karyawan dan lingkungan kerja yang signifikan; retensi karyawan dan dukungan organisasi yang dirasakan (Mardiyana, 2018). Hanya sedikit temuan yang menentukan hubungan antara pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan kinerja kerja,. Berdasarkan penelitian (Hosen *et al.*, 2024), (Monowara *et al.*, 2020), (Liu, Shen and Gao, 2020) (Hamzah and Resdiana, 2023) dan (Afridhamita and Efendi, 2020), bahwa pengembangan karir dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan semakin tingginya jabatan yang dapat diduduki oleh seorang karyawan selama bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan, maka akan semakin meningkat pula usaha yang ia tunjukkan untuk memaksimalkan hasil kerja dari karyawan tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR BKK Blora, selain itu terdapat fenomena di lapangan yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang menjadi sampel sebanyak 81 orang yang dikaitkan dengan beberapa permasalahan sebagai berikut:

Tabel 1. Fenomena di Lapangan Di PT. BPR BKK Blora

No	Indikator	Jumlah Karyawan		Persentase (%)
		Ya (Orang)	Tidak (Orang)	
1	Keterlambatan karyawan	15	66	18,5
2	Ketidakhadiran	10	71	12,3
3	Mencapai target kerja	79	2	97,5

4	Kesalahan administrasi	10	71	12,3
5	Komunikasi tidak jelas	30	51	37
6	Miskomunikasi antar divisi	26	55	32,1
7	Komunikasi efektif	45	36	55,6
8	Mengikuti pelatihan	39	42	48,1
9	Pelatihan tidak sesuai kebutuhan	34	47	42
10	Peluang promosi tidak jelas	36	45	44,4
11	Karir tidak transparan	32	49	39,5
12	Turnover karyawan	11	70	13,6
13	Keinginan pindah kerja	27	54	33,3
14	Loyalitas tinggi	46	35	56,8

Sumber Data : PT. BPR BKK Blora

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa kondisi kinerja karyawan masih belum optimal. Kondisi kinerja karyawan di PT. BPR BKK Blora masih menunjukkan beberapa permasalahan yang perlu mendapat perhatian. Dari total 81 karyawan, sebanyak 15 orang (18,5%) mengalami keterlambatan dan 10 orang (12,3%) tercatat tidak hadir pada waktu kerja. Meskipun 79 orang (97,5%) telah mampu mencapai target kerja, masih terdapat 10 orang (12,3%) yang melakukan kesalahan administrasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa disiplin kerja dan ketelitian karyawan masih perlu ditingkatkan agar kinerja organisasi menjadi lebih optimal.

Ditinjau dari aspek komunikasi internal, sebanyak 30 orang (37,0%) menyatakan komunikasi belum berjalan dengan jelas dan 26 orang (32,1%) mengalami miskomunikasi antar divisi, sedangkan hanya 45 orang (55,6%) yang menilai komunikasi telah berjalan secara efektif. Pada aspek pelatihan, 39 orang (48,1%) telah mengikuti pelatihan, namun 34 orang (42,0%) menilai materi pelatihan belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sementara itu, pada aspek pengembangan karir, 36 orang (44,4%) menyatakan peluang promosi belum jelas dan 32 orang (39,5%) menilai sistem karir belum transparan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi dan komitmen karyawan dalam bekerja.

Lebih lanjut, dari aspek komitmen karyawan diketahui terdapat 11 orang (13,6%) yang mengalami turnover dan 27 orang (33,3%) memiliki keinginan untuk berpindah kerja. Di sisi lain, hanya 46 orang (56,8%) yang memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal dan pengembangan karir masih perlu ditingkatkan karena diduga memengaruhi komitmen karyawan yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja karyawan di PT. BPR BKK Blora. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan fenomena empiris dan data yang telah diuraikan, terlihat bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak hanya disebabkan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi, seperti komunikasi internal dan pengembangan karir. Ketiga faktor tersebut memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasional yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Komunikasi internal yang tidak efektif dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman informasi, rendahnya koordinasi kerja, serta menurunnya efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan berpotensi menghambat peningkatan kompetensi karyawan. Di sisi lain,

pengembangan karir yang tidak jelas dan kurang transparan dapat menurunkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan temuan (*research gap*) terkait pengaruh komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan antar variabel tersebut secara lebih mendalam. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Berdasarkan latar belakang masalah yang disampaikan di atas, maka dapat dirumuskan sebuah permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
- b. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
- d. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- e. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- f. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan?
- g. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Menguji dan menganalisis komunikasi internal berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- b. Menguji dan menganalisis komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Menguji dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- d. Menguji dan menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- e. Menguji dan menganalisis komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- f. Menguji dan menganalisis komitmen organisasional memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
- g. Menguji dan menganalisis komitmen organisasional memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori

Grand Theory

Grand theory dalam penelitian ini didasarkan pada pendekatan teoritis yang kuat, yaitu *Hierarchy of Needs* yang dikemukakan (Maslow, 1943), *Group Dynamics Theory* dikemukakan (Lewin, 1948)), *Human Capital Theory* oleh (Becker, 1964), serta *Organizational Commitment Theory* oleh (Allen, 1991). Maslow menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan, terutama kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, akan meningkatkan motivasi dan kinerja.

Lewin menekankan bahwa komunikasi dan interaksi yang efektif dalam kelompok kerja mampu menciptakan kerja sama, kepercayaan, serta koordinasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Becker menyatakan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan produktivitas sumber daya manusia. Sementara itu, Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang terdiri atas komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif mendorong loyalitas serta kesediaan karyawan memberikan kinerja terbaik. Keempat teori tersebut menjadi landasan dalam menjelaskan pengaruh komunikasi internal dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan sangat penting bagi setiap usaha bersifat signifikan, *karena* maju mundurnya suatu usaha sedikit banyak dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja karyawan adalah sebagai pandangan hidup atau sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan (Wibowo, 2018). Kinerja karyawan adalah rasio atau perbandingan antara keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh berbagai masukan (*input*), dibagi dengan masukan itu sendiri yang digunakan untuk menghasilkan keluaran (Handoko, 2001). Kinerja karyawan atau perusahaan dipengaruhi faktor, meliputi upaya perorangan, lingkungan kerja, strategi usaha, iklim dan suasana kerja (Hasibuan, 2017).

Komitmen Organisasional

Organisasi dibedakan menjadi 2, yaitu dalam arti statis dan dalam arti dinamis. Organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarkhi daripada kedudukan, jabatan wewenang, garis komando, dan tanggungjawab. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu tidak hanya sekedar sebagai wadah saja, tetapi sebagai sistem kerja sama, sebagai sistem tata hubungan kerja dan proses pembagian tugas (Handoko, 2001). Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Simamora, 2017). Komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Rivai, 2019).

Komunikasi Internal

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk menceritakan, mengubah sikap, pendapat atau tingkah laku baik secara langsung lisan maupun tidak langsung melalui media (Wibowo, 2018). Dalam komunikasi ini membutuhkan hubungan timbal balik antara penyampaian pesan dan penerima yaitu komunikator dan komunikan (Moeheriono, 2017). Komunikasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Komunikasi memiliki tujuan menyampaikan pesan dari sumber untuk disampaikan kembali kepada penerima (Mulyana, 2010). Komunikasi memiliki fungsi yakni fungsi sosial dan fungsi pengambilan keputusan. Fungsi sosial bertujuan untuk kesenangan, menunjukkan ikatan, membangun dan memelihara hubungan dengan orang lain. Sedangkan fungsi pengambilan keputusan ialah memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan terhadap sesuatu pada saat tertentu (Sartono *et al.*, 2019).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Eko, 2018). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir (Panggabean, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis adalah proses menyusun atau merumuskan dugaan sementara (hipotesis) berdasarkan teori, hasil penelitian sebelumnya, dan logika ilmiah, yang nantinya akan diuji kebenarannya melalui penelitian.. Hipotesis yang dapat disampaikan sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh Komunikasi internal Berpengaruh Terhadap Komitmen organisasional

Komunikasi internal yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan koordinasi antar karyawan. Komunikasi yang baik, karyawan memahami tugas dan tujuan organisasi secara lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Menurut **(Lewin, 1948)** bahwa *Group Dynamics Theory* membahas bagaimana karyawan berperilaku, berinteraksi, dan saling memengaruhi dalam suatu kelompok untuk bekerjasama. Komunikasi internal yang efektif menciptakan keterbukaan, kepercayaan, dan rasa dihargai sehingga memperkuat komitmen organisasional terhadap organisasi. Penelitian ini didukung **(Keysa, Adam and Astuti, 2025)** dan **(Zahari, Akbar and Boce, 2024)** mengungkapkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari hasil yang disampaikan di atas, untuk itu peneliti akan menyampaikan perumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.1.2 Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **(Lewin, 1948)** dalam *Group Dynamics Theory* bahwa komunikasi merupakan fungsi penting dalam manajemen yang mendukung koordinasi dan efektivitas kerja. Komunikasi internal yang baik akan meningkatkan pemahaman tugas dan kerja sama, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini didukung temuan dari **(Santos et al., 2024)**, **(Keysa, Adam and Astuti, 2025)** dan **(Zahari, Akbar and Boce, 2024)** bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil yang disampaikan di atas, untuk itu peneliti akan menyampaikan perumusan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen organisasional

Kesempatan pengembangan karir merupakan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan jenjang karir melalui promosi, pelatihan lanjutan, maupun peningkatan kompetensi. Kesempatan ini membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan serta melihat adanya prospek masa depan jelas dalam organisasi. Teori *Hierarchy of Needs* ((Maslow, 1943) bahwa pengembangan karir merupakan upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan, sehingga mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Menurut (Meyer and Allen, 1991) dalam *Organizational Commitment Theory*, komitmen organisasional terbentuk dari keterikatan emosional, kebutuhan, dan kewajiban terhadap organisasi. Program pengembangan karir memperkuat hubungan tersebut sehingga meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Hosen et al., 2024), (Monowara et al., 2020), (Liu, Shen and Gao, 2020) (Hamzah and Resdiana, 2023) dan (Afridhamita and Efendi, 2020),

ditemukan pengembangan karir dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasional yang ditunjukkan dengan semakin tingginya jabatan yang dapat diduduki oleh seorang karyawan selama bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan, maka akan semakin meningkat pula usaha yang ia tunjukkan untuk memaksimalkan hasil kerja dari karyawan tersebut. Dari temuan penelitian di atas, maka dapat menjadi pedoman hipotesis yakni:

H₃ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan peluang promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Melalui pengembangan karir, karyawan memperoleh kesempatan untuk berkembang secara profesional serta mencapai posisi yang lebih baik dalam organisasi. Kesempatan tersebut akan mendorong meningkatnya motivasi kerja karena karyawan merasa usahanya memiliki arah dan tujuan yang jelas. Peningkatan motivasi ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Maslow, 1943) dalam *Hierarchy of Needs Theory*, kebutuhan aktualisasi diri mendorong individu untuk berkembang. Pengembangan karir memberikan peluang tersebut sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Hosen *et al.*, 2024), (Monowara *et al.*, 2020), (Liu, Shen and Gao, 2020) (Hamzah and Resdiana, 2023) dan (Afridhamita and Efendi, 2020), ditemukan pengembangan karir menjadi salah satu faktor memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dari temuan disampaikan di atas, maka dapat menjadi pedoman hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.1.5 Pengaruh Komitmen organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana keterlibatan mental dan emosional yang tinggi meningkatkan produktivitas, mengurangi absensi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang terlibat merasa memiliki pekerjaan, bersedia bekerja ekstra, dan mendorong inovasi, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Menurut teori *Organizational Commitment Theory* (Meyer and Allen, 1991), karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan komitmen rendah. Hasil penelitian yang dilakukan (Hosen *et al.*, 2024), (Manery *et al.*, 2022), mengungkapkan komitmen organisasional berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional dapat memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja kerja dan pengembangan karir. Sebaliknya penelitian dilakukan (Thufailah, Muksin and Sentosa, 2025) yang mengungkapkan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari temuan penelitian yang disampaikan di atas, maka dapat menjadi pedoman hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.1.6 Komitmen organisasional Memediasi Pengaruh Komunikasi internal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi internal yang baik (seperti kejelasan informasi dan keterbukaan) akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan terlebih dahulu, yang kemudian mendorong kinerja karyawan mereka. Motivasi menjadi jembatan (mediator) yang menghubungkan komunikasi internal dengan tingkat kinerja karyawan. Komunikasi yang lancar membuat karyawan merasa dihargai dan paham tujuan perusahaan, sehingga memotivasi mereka untuk berkinerja baik, dan akhirnya mencapai kinerja karyawan. Hubungan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dapat dijelaskan melalui *Human*

Capital Theory (Becker, 1964), *Group Dynamics Theory* ((Lewin, 1948)), dan *Organizational Commitment Theory* (Meyer and Allen, 1991). Penelitian ini didukung hasil temuan (Keysa, Adam and Astuti, 2025) dan (Zahari, Akbar and Boce, 2024) bahwa komunikasi internal yang efektif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan Komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Komunikasi internal yang efektif, seperti penyampaian informasi terbuka dan partisipatif, berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana komitmen kerja berperan sebagai faktor penguat (intervening). Komunikasi yang baik membangun kepercayaan dan motivasi, yang memperkuat komitmen organisasional untuk mencapai target organisasi. Dari temuan penelitian yang disampaikan di atas, maka dapat menjadi pedoman hipotesis sebagai berikut:

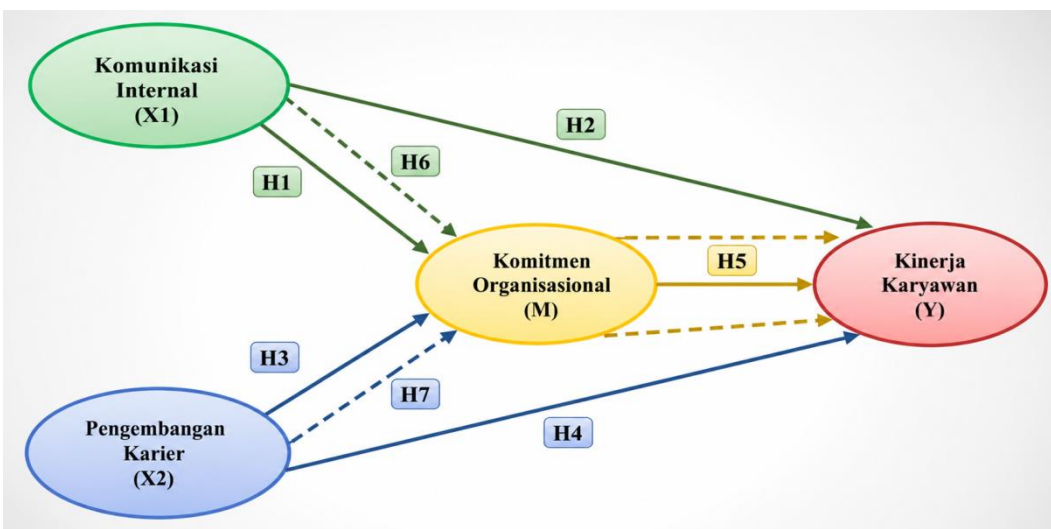
H₆ : Komitmen organisasional secara positif memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

2.1.7 Komitmen organisasional Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan atau komitmen organisasional menjadi perantara yang menghubungkan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Program pengembangan karir (pelatihan, promosi) meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan, yang selanjutnya akan mendorong peningkatan kinerja mereka secara positif. Instansi berinvestasi pada karir karyawan akan menghasilkan karyawan yang lebih terikat, dan karyawan terikat inilah yang kinerjanya tinggi. Hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dapat dijelaskan melalui *Hierarchy of Needs* ((Maslow, 1943), dan *Organizational Commitment Theory* (Meyer and Allen, 1991). Temuan dari (Hosen *et al.*, 2024), (Monowara *et al.*, 2020), (Liu, Shen and Gao, 2020) (Hamzah and Resdiana, 2023) dan (Afridhamita and Efendi, 2020), ditemukan pengembangan karir dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan ditunjukkan semakin tingginya jabatan yang diduduki seorang karyawan selama bekerja di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula usaha untuk memaksimalkan hasil kerja dari karyawan tersebut. Dari temuan penelitian yang disampaikan di atas, maka dapat menjadi pedoman hipotesis sebagai berikut:

H₇: Komitmen organisasional secara positif memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini melibatkan seluruh karyawan berjumlah 426 responden. .

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel penelitian sebanyak 81 karyawan. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Yamane. Rumus Slovin digunakan apabila jumlah populasi telah diketahui dan peneliti ingin menentukan jumlah sampel yang representatif berdasarkan tingkat kesalahan (*margin of error*) yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan rumus ini, diharapkan sampel yang diperoleh mampu mewakili karakteristik populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Adapun rumus Yamane yang digunakan adalah sebagai berikut: (Yamane, 1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : Jumlah Sampel

N : Total Populasi

e : Toleransi terjadinya kesalahan (10%)

Perhitungan:

$$n = \frac{426}{1 + 426 (0,1)^2} = 80,98 \text{ (dibulatkan menjadi 81 orang)}$$

Jadi jumlah keseluruhan responden penelitian adalah 81 orang

Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling (sampel acak) yaitu adalah teknik pengambilan sampel penelitian di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih, bertujuan mengurangi bias dan menghasilkan sampel representatif yang hasilnya bisa digeneralisasi (Robbins, 2018).

3.3 Definisi Konsep dan Indikator

Berikut adalah definisi operasional dan pengukuran masing-masing variabel diamati.

Tabel 2. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1	Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pelaksanaan 4. Tugas 5. Sikap Sumber : (Yusuf and Yusufna, 2023)
2	Komitmen organisasional	Tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan seorang karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi demi tercapainya tujuan organisasi.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif Sumber: (Lutfi, Norawati and Basem, 2022)
3	Komunikasi internal	Proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk	1. Kepercayaan 2. Sportivitas

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
		menceritakan, mengubah sikap, pendapat atau tingkah laku baik secara langsung lisan maupun tidak langsung melalui media (Santos <i>et al.</i> , 2024)	3. Sikap terbuka Sumber: (Lutfi, Norawati and Basem, 2022)
4	Pengembangan Karir	Peningkatan pribadi dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi	1. Dukungan Finansial 2. Peluang Pertumbuhan 3. Kebijakan Pengembangan Perawatan 4. Program Pembinaan dan Mentoring 5. Kontrol atas Metode Kerja 6. Kesempatan yang Sama untuk Promosi Sumber : (Muchibi, 2022)

3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS 3.0 adalah teknik analisis statistik multivariat untuk menguji adanya suatu pengaruh secara langsung maupun tidak langsung yang kompleks baik searah maupun tidak sehingga menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai model (Ghozali, 2017). Analisis data sebagai berikut:

3.4.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) *Convergent Validity*

Menurut (Sugiyono, 2022) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. *Rule Of Thumb* yang digunakan sebagai menilai validitas *Convergent* yaitu nilai *loading factor* harus lebih 0,7.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dalam melakukan uji ini maka dibuat skala pengukuran dengan nilai *loading* 0,5 sampai 0,6. Uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *Avarage Variance Extracted* (AVE). Data yang valid, dibutuhkan nilai AVE melebihi $\geq 0,5$. Menguji *Discriminant validity* dengan menggunakan *cross landing* untuk setiap variabel harus $> 0,7$.

3) *Composite Reliability*

Menurut (Ghozali, 2017) indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *outer loading* $> 0,5$ atau 0,7. *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, nilai untuk yang bersifat *exploratory* 0,6-0,7 dan masih dapat diterima.

4) *Cronbach Alpha*

Uji Reliabilitas menunjuk satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2018). Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *crobach Alpha* $> 0,6$, atau sebaliknya (Djarwanto, 2018).

3.4.2 Model struktural (*inner model*)

Inner model (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) merupakan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan:

1) Uji *Coefficient Deterniation* (*R-square*)

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q-Square* ini digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat (Ghozali, 2017). Koefisien

Korelasi adalah tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang bernilai diantara 0-1, apabila R mendekati 1 maka bisa dikatakan memiliki hubungan erat dan sebaliknya.

2) *F-Square (F^2)*

Hasil dari pengukuran f^2 yang didapatkan nantinya akan digunakan sebagai evaluasi pengukuran tingkat efek signifikan pada konstruksi endogen Petunjuk untuk menilai effect size (f^2) adalah 0.02, 0.15, dan 0.35 menunjukkan masing-masing nilai tersebut menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar (Ghozali, 2017).

3.4.3 Uji Hipotesis

1) Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*)

Analisis *direct effect* ini digunakan untuk menilai pengaruh langsung terhadap suatu variabel. Dapat dilihat dari *path coefficient* yang signifikan atau searah, artinya apabila nilai variabel independen meningkat maka variabel dependen juga meningkat. Selain itu jika nilai *P-value* < 0,05 maka artinya signifikan. Jika nilai *P-value* > 0,05 maka tidak signifikan.

2) Pengujian pengaruh tidak langsung (*Variance Accounted For*)

Analisis *Variance Accounted For* jika nilai *P-values* < 0,05 berarti signifikan, artinya terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel mediator yang memediasi pengaruh variabel independen terhadap suatu variabel dependen dan jika *P-value* > 0,05 maka tidak signifikan artinya pengaruh pada variabel dependen dan independen tidak terpengaruh langsung.

3) Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Menurut Hair Jr. dkk. (2022), nilai VAF digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung (*Variance Accounted For*) variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Nilai VAF diperoleh dengan membandingkan pengaruh tidak langsung dengan total pengaruh (*total effect*) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Variance Accounted For}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Keterangan:

- ***Variance Accounted For*** = koefisien pengaruh tidak langsung ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$)
 - ***Total Effect*** = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung
- Kriteria pengambilan keputusan menurut Hair et al. (2022) adalah sebagai berikut:
- **VAF < 20%** : tidak terjadi mediasi (**no mediation**).
 - **VAF 20%–80%** : terjadi mediasi parsial (**partial mediation**).
 - **VAF > 80%** : terjadi mediasi penuh (**full mediation**).

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Karyawan PT. BPR BKK Blora

Statistik deskriptif responden digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden bertujuan untuk memberikan informasi mengenai profil karyawan PT. BPR BKK Blora yang menjadi objek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran mengenai kondisi responden secara umum.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
---------------	----------	-----------	----------------

Jenis Kelamin	Laki-laki	53	65,4
	Perempuan	28	34,6
Usia	≤ 25 tahun	4	4,9
	26–35 tahun	33	40,7
	36–45 tahun	43	53,1
	> 45 tahun	1	1,2
Tingkat Pendidikan	SMA	1	1,2
	Diploma (D3)	4	4,9
	Sarjana (S1)	73	90,1
	Pascasarjana (S2)	3	3,7
Lama Bekerja	≤ 5 tahun	8	9,9
	6–10 tahun	25	30,9
	11–15 tahun	36	44,4
	> 15 tahun	12	14,8
Total Responden		81	100

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2. diketahui bahwa dari 81 responden, sebanyak 53 orang (65,4%) berjenis kelamin laki-laki dan 28 orang (34,6%) berjenis kelamin perempuan, sehingga responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 36–45 tahun sebanyak 43 orang (53,1%), diikuti usia 26–35 tahun sebanyak 33 orang (40,7%), usia ≤ 25 tahun sebanyak 4 orang (4,9%), dan usia di atas 45 tahun sebanyak 1 orang (1,2%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif. Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 73 orang (90,1%), diikuti Diploma (D3) sebanyak 4 orang (4,9%), Pascasarjana (S2) sebanyak 3 orang (3,7%), dan SMA sebanyak 1 orang (1,2%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. BPR BKK Blora memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 11–15 tahun sebanyak 36 orang (44,4%), diikuti masa kerja 6–10 tahun sebanyak 25 orang (30,9%), masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 12 orang (14,8%), dan masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 8 orang (9,9%). Temuan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga memahami kondisi, budaya kerja, dan sistem operasional perusahaan dengan baik.