

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset yang utama di dalam sebuah organisasi yang harus dibina serta diperhatikan (Noe, 2010). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Mengatur karyawan adalah sesuatu yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi sehingga karyawan tidak dapat sepenuhnya diatur dan dikuasai seperti mesin-mesin, modal, gedung, dan lain-lain tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai peraturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Fahmi (2015:2) Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented atau non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu dan kinerja

merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategis perusahaan dan kinerja dalam organisasi dianggap sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari kelompok yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan, Marwansyah (2010: 229) kinerja merupakan pencapaian atau prestasi seseorang yang berkenaan dengan tugastugas yang dibebankan kepadanya.. Nawawi, 2015:12). Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjaditanggungjawabnya. Sedangkan menurut Rivai (2015:42) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawansesuai dengan perannya dalam perusahaan. kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Menurut Kiruja (2013:34), kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi digambarkan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk bertindak terhadap sesuatu. Menurut Eysenck dalam Kiruja (2013:8), Kinerja karyawan juga dapat ditentukan sebagai kemampuan seseorang untuk tampil dan juga termasuk kesempatan dan kesediaan untuk mengerjakan tugasnya. Makna kesediaan untuk melakukan tugasnya berarti bahwa adanya keinginan karyawan dalam menempatkan banyak usaha terhadap pekerjaan mereka.

Karyawan merasa bahwa loyalitas mereka selama ini berhak mendapatkan peningkatan karir. Tidak adanya kejelasan karir dari manajemen menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak maksimal. Selain itu kurang adanya apresiasi dari manajemen membuat komitmen karyawan pada PT Bank Central Asia (BCA) Cabang Denpasar menjadi menurun. Beberapa karyawan kadang tidak bersemangat untuk bekerja. Ada juga karyawan yang tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga kinerjanya menjadi kurang maksimal dan target perusahaan menjadi tidak tercapai.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap karyawan PT Bank BCA Kantor Cabang Denpasar dalam beberapa tahun terakhir, kinerja PT Bank BCA Kantor Cabang Denpasar menunjukkan terjadi penurunan. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai aspek, yang salah satunya adalah terjadi penurunan pencapaian target realisasi jumlah dana yang berhasil dihimpun dari perusahaan nampak sebagaimana dalam tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1
Pencapaian Target PT. Bank BCA Kantor Cabang Denpasar
Tahun 2020

| Bulan | Target | Realisasi | Persentase |
|--------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Januari | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.175.722.000 | 95,68% |
| Februari | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.038.765.000 | 93,85% |
| Maret | Rp 6.500.000.000 | Rp 5.706.980.000 | 89,43% |
| April | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.199.731.000 | 96,00% |
| Mei | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.082.678.000 | 94,43% |
| Juni | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.183.450.000 | 95,78% |
| Juli | Rp 6.500.000.000 | Rp 5.834.158.000 | 91,12% |
| Agustus | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.040.750.000 | 93,88% |
| September | Rp 6.500.000.000 | Rp 5.830.365.000 | 91,07% |
| Oktober | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.645.300.000 | 101,94% |
| November | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.782.567.000 | 103,78% |
| Desember | Rp 6.500.000.000 | Rp 6.632.245.000 | 101,76% |
| Total | Rp 78.000.000.000 | Rp 74.152.711.000 | 95,72% |

Sumber: Bank PT BCA Kantor Cabang Denpasar Tahun 2020

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa target PT BCA Kantor Cabang Denpasar setiap tahunnya adalah sebesar 78 milyar rupiah, sehingga untuk target perbulannya adalah sekitar 6,5 milyar rupiah. Berdasarkan data di atas, pada bulan Januari sampai dengan bulan September tidak memenuhi target, namun untuk bulan selanjutnya bisa mencapai target. Secara keseluruhan, pencapaian *funding* himpunan dana dari masyarakat cenderung belum mencapai target yang ditetapkan oleh cabang. Pencapaian *funding* PT BCA Kantor Cabang Denpasar adalah sebesar 95,72%. Pencapaian tertinggi untuk *funding* dana adalah pada bulan November yaitu sebesar 103,78%, sedangkan untuk pencapaian terendah adalah pada bulan Maret adalah sebesar 89,43%.

Pengembangan karir berhubungan erat dengan komitmen organisasi dan dapat dilihat dari bagaimana karyawan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan dan menghasilkan kinerja yang baik sehingga tetap dipertahankan oleh perusahaan. Komitmen organisasi kepada perusahaan terlihat dari dedikasi seorang karyawan bekerja dan bertahan di perusahaan. Menurut Dewi (2016) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis ditemukan pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Ali (2012) menyatakan pengembangan karir organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Prastowo (2015) juga menyatakan

bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan keyakinan diri sebagai variabel pemoderasi. Pernyataan ini juga didukung oleh Mohklas (2015) Pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perencanaan karir dan manajemen karir akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi.

Menurut Marbun (2017) menyatakan bahwa pembinaan dan pengembangan karyawan baru maupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian kepuasan kerja karyawan yang mana dinilai dari kinerja karyawan tersebut. Salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal adalah pengembangan karir. Menurut Ardana (2012) menyatakan bahwa 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 pensiun.

Sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta tehnik-tehnik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik (Marwansyah, 2012). Pengembangan karir memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai suatu tujuan. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh apa para karyawan

terlibat penuh dalam pekerjaan dan kekuatan komitmennya terhadap pekerjaan dan perusahaan (Noe, 2010) Menurut Kato dan Prasetya (2011) kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai dari tindakan dengan keterampilan karyawan yang tampil di beberapa situasi. Kinerja juga diartikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

PT Bank Central Asia (BCA) Tbk Cabang Denpasar memiliki jaringan yang sangat luas dan tersebar di seluruh Indonesia yang terbagi dalam wilayah, cabang dan unit. Salah satu cabang perusahaan PT Bank Central Asia yang ada di Provinsi Bali adalah PT Bank Central Asia (BCA) Kantor Cabang Denpasar. Meskipun PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar sangat memperhatikan pengembangan karir dari karyawannya, tetapi masih banyak karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka selama ini merasa kurang diperhatikan oleh manajemen. Banyak karyawan yang bekerja lembur hingga larut malam untuk menyelesaikan pekerjaannya. Beberapa karyawan kadang merasa bahwa waktu mereka habis seharian untuk bekerja dikantor tetapi tidak mendapatkan apresiasi dari manajemen.

Tabel 1.2
Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank BCA

| Kriteria | Deskripsi Penilaian |
|-----------------------|---|
| Kualitas Kerja | Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia mengacu pada: Pengetahuan (<i>knowledge</i>) Keterampilan (<i>skill</i>) Abilitis |
| Kuantitas Kerja | Meliputi keluaran atau <i>output</i> dan target kerja dalam kuantitas kerja. |
| Hubungan Kerja | Merupakan penilaian berdasarkan pada sikap dan kerjasama karyawan, terhadap pimpinan atau atasan, terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerima perubahan kerja |
| Penyesuaian Pekerjaan | Merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan mmaupun adanya tugas baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja. |
| Ketangguhan | Merupakan pengukuran dari segi kemampuan orang atau keadaan karyawan dalam melaksanakan tugas. |
| Keselamatan Kerja | Yaitu penilaian tentang bagaimana perhatian karyawan/karyawati terhadap keselamatan kerjanya |

Sumber: PT Bank BCA Tbk Cabang Denpasar, 2020

Tabel 1.2. di atas menunjukkan bahwa PT Bank BCA sangat memperhatikan pengembangan karir dari karyawannya, masing - masing karyawan memiliki hak yang sama untuk dapat berprestasi menghasilkan kinerja yang baik sehingga mampu meningkatkan jenjang karirnya. Hal itu didukung dengan program pengembangan karyawan yang disediakan oleh Perusahaan antara lain program pelatihan karyawan, magang, *on job training*, beasiswa pendidikan dan program pengembangan staf (PPS). Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap karyawan PT Bank BCA Tbk Cabang Denpasar.

Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turnover*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada (Permatasari, 2010). Berdasarkan pendapat yang dikemukakan ahli di atas maka pengembangan karir berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan motivasi karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan adanya pengembangan karir maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan bersungguh-sungguh serta akan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam kata lain pengembangan karir mempengaruhi kinerja secara searah yang berarti makin baik pengembangan karir maka kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan semakin baik pula sebagaimana dalam Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Jalur Karyawan PT. Bank Central Asia

| No | Jabatan | Gaji / Bulan |
|----|-------------------------|----------------|
| 1 | Frontliner (teller, cs) | Rp. 3.800.000 |
| 2 | Account Officer | Rp. 4.000.000 |
| 3 | Asistent Manager | Rp. 5.800.000 |
| 4 | Manager | Rp. 8.100.000 |
| 5 | Team Leader | Rp. 12.000.000 |

Sumber: PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar

Tabel 1.3. di atas menunjukkan jalur pengembangan karir karyawan dirancang oleh perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang

dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan kriteria kebutuhan perusahaan. Pada level pertama karyawan akan mengawali karirnya pada posisi frontliner yaitu teller, account officer dan customer service. Pada level ini karyawan masih berstatus karyawan kontrak. Pada tahap ini kinerja karyawan akan dinilai, apabila kinerja karyawan baik maka kontrak kerja karyawan akan diperpanjang.

Kebijakan perusahaan terkait dengan karyawan yang masih belum menjadi karyawan tetap, mereka harus melalui jalur account officer agar dapat diangkat menjadi karyawan tetap. Selanjutnya setelah melewati level account officer maka level selanjutnya adalah Asistenr Manager. Asistenr Manager adalah pejabat yang berada di bawah manajer, bertugas sebagai pembantu manajer atau orang kedua dari manajer yang bersifat membantu tugas manajer pemasaran. Level selanjutnya pada jenjang karir adalah manajer. Manajer ini bertanggung jawab kepada pemimpin cabang yang memiliki tugas antara lain membantu pemimpin cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan, mendukung pemimpin cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang terkait dengan bidang pemasaran, memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan kantor cabang guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah. Manajer pemasaran membawahi beberapa departemen, yaitu: AO Komersial, AO Konsumer, dan AO Program. Level selanjutnya yang merupakan pimpinan tertinggi

pada PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar adalah Pimpinan Cabang. Selaku pimpinan tertinggi di kantor cabang, pimpinan cabang mengkoordinir seluruh kegiatan agar terarah dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan kata lain, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja lebih baik dan menghasilkan produktivitas tinggi (Sapitri, 2016). Hubungan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja SDM menurut Ivancevich et al, (2011) menyatakan bahwa setiap tenaga kerja berharap agar sukses atau berhasil dalam melaksanakan setiap aktivitasnya yaitu mampu menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Pada kenyataannya sebagian karyawan yang bekerja kurang memiliki kerja secara maksimal, sehingga produktivitas kerja pun menurun. Hal ini disebabkan produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah komitmen organisasi. Fatikha (2015) juga menyatakan hasil penelitian antara komitmen organisasi dengan kerja karyawan adalah jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan atau organisasi akan mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produksi, kualitas kerja oleh karena itu komitmen pada karyawan terhadap organisasi atau perusahaan harus diupayakan secara maksimal, maksudnya perusahaan berusaha memenuhi hak-hak karyawan sehingga karyawan memiliki loyal dan komitmen yang tinggi pada perusahaan yang tentunya akan berdampak positif kepada produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya komitmen yang baik dari karyawan maka kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan juga akan baik. Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka segala kegiatan perusahaan akan terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Inilah yang menyebabkan produktivitas dan kualitas kerja perusahaan akan meningkat. Northcraft dan Neale (2013) menyatakan komitmen merupakan sikap loyal pekerja terhadap organisasi atau perusahaannya dan suatu proses terus menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi, komitmen pekerja terhadap organisasi atau perusahaannya dibedakan oleh variabel bersifat pribadi (Umur, masa kerja, dan lain-lain) dan organisasi (desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan) tentunya komitmen organisasi akan berdampak pada produktivitas kerjanya, semakin tinggi komitmennya pada organisasi maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya begitu pula sebaliknya.

Tabel 1.4
Turnover Karyawan BCA Tahun 2020

| Bulan | Total Karyawan Awal | Masuk | Keluar | Total Karyawan Keluar |
|-----------|---------------------|-------|--------|-----------------------|
| Januari | 37 | | 1 | 36 |
| Februari | 36 | | 1 | 35 |
| Maret | 35 | | 2 | 33 |
| April | 33 | 20 | | 53 |
| Mei | 53 | | | 53 |
| Juni | 53 | | 1 | 52 |
| Juli | 51 | | 1 | 51 |
| Agustus | 51 | | 3 | 48 |
| September | 48 | | | 48 |
| November | 48 | | 1 | 47 |
| Desember | 47 | | 2 | 45 |

Sumber: PT Bank BCA Tbk Cabang Denpasar

Tabel 1.4 di atas menunjukkan aktivitas masuk keluar (*turnover*) karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar . Data tersebut menunjukkan untuk setiap tahunnya karyawan baru yang masuk sejumlah 20 orang, sedangkan untuk aktivitas karyawan yang keluar jumlahnya berbeda beda.

Alasan dari karyawan yang keluar biasanya diterima bekerja di tempat lain atau kontraknya tidak diperpanjang karena kinerjanya tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan adalah dalam periode penerimaan karyawan adalah sebesar 20 orang yang jumlah tersebut untuk menjaga stabilitas kebutuhan karyawan sekaligus sebagai antisipasi tenaga kerja yang keluar dari perusahaan mengingat biaya proses rekrutmen karyawan cukup besar.

Menurut Dehnavi (2014) yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Dengan komitmen organisasi yang baik dari karyawan, pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan maksimal dan dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan berpengaruh positif terhadap perusahaan itu sendiri. Dengan kata lain pengaruh komitmen organisasi searah dengan kinerja yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan semakin maksimal. Beberapa karyawan kadang merasa bahwa waktu mereka habis seharian untuk bekerja dikantor tetapi tidak mendapatkan apresiasi dari manajemen. Karyawan

merasa bahwa loyalitas mereka selama ini berhak mendapatkan peningkatan karir. Tidak adanya kejelasan karir dari manajemen menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak maksimal. Beberapa karyawan kadang tidak bersemangat untuk bekerja. Ada juga karyawan yang tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga kinerjanya menjadi kurang maksimal dan target perusahaan menjadi tidak tercapai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Denpasar”.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dijadikan sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman bagi penulis sendiri tentang pengaruh pengalaman kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

- 2) Bagi PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Denpasar.

- 3) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

1) Goal Setting Theory

Grand Theory yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran.

Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) 10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel beban kerja, gaya kepemimpinan, kepemimpinan, komunikasi dan komitmen organisasional sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat di tunjukan buktinya secara konkrit dan dapat di ukur (dibandingkan dengan standar yang telah di tentukan). Rivai (dalam Muhmmad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan di sepakati bersama.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan padanya Mangkunegara (2013). Menurut Moehariono (2012:95) kinerja atau performancemerupakan 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.

Kinerja menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu. Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan tersebut. Widodo (2015). Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan dari tugas tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas maka kinerja merupakan tingkatan pencapaian seorang pekerja (karyawan) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap suatu pekerjaan. Kinerja harus dapat diukur dan dinyatakan dalam bentuk angka – angka.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012:233), menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat di ukur dan di

pahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat di ukur melalui 5 indikator, yaitu:

- 1) Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang di hasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang di tuntutan suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang di tentukan.
- 5) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat di selesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus di selesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2) **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Jadi, jika seseorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan organisasi tersebut.

- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Widodo (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang di harapkan oleh organisasi untuk di capai
- 2) Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang di inginkan.
- 3) Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah di tentukan.
- 4) Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- 5) Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- 6) Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.

- 7) Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”?

3) Faktor Kendala Kinerja Karyawan

Nuriada (2014:174) menyatakan, dalam melaksanakan tugasnya ada kalanya pegawai kurang produktif. Hal ini dapat di sebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya sebagai berikut:

a) Kurangnya motivasi kerja

Banyak hal yang bisa menyebabkannya. Misalnya, kompensasi yang tidak sesuai, pekerjaan tidak sesuai job specification, atasan yang tidak punya *leadership* yang baik, prospek karir tidak jelas, dan lain-lain.

b) Kurangnya kemampuan

Mungkin karena kurang pengetahuan, pengalaman, atau keahlian.

c) Waktu kerja dan beban kerja berlebihan

Bisa di akibatkan oleh pembagian kerja yang tidak merata, jumlah staf kurang, atau mengejar deadline, yang mengakibatkan kelelahan karena bekerja melampaui ambang kemampuan normal manusia.

2.1.2 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2012) pengertian karir ada tiga yaitu:

- a) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

- b) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya.
- c) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

2) Pengertian Pengembangan Karir

Simmons (dalam Efriyaningsih 2017) menjelaskan 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 pensiun. Sedangkan menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Menurut Patton dan Mahon (dalam Efriyaningsih 2017). Pengembangan karir dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu konten dan proses. Serupa dengan karir internal, pengembangan karir konten berorientasi mengacu pada motivasi intrinsik karyawan dalam meningkatkan karya-karya mereka seperti kepentingan dan nilai-nilai, sedangkan pengembangan karir yang berhubungan dengan proses mirip dengan karir eksternal. Pengembangan karir terkait proses mengacu pada interaksi dan perubahan karir dari waktu ke waktu seperti posisi dan status

Menurut Stone (dalam Kadarisman 2012) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk

menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manager SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja. Menurut Dubrin (dalam Mangkunegara 2013:77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Dari devinisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai dalam proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan atau pegawai untuk menduduki jabatan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan yang akan dilaksanakan di masa mendatang.

3) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2013:131) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

b) Exposure

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

c) Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

d) Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan - kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

e) Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuan maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

f) Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Betapa baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang

sistematik, meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut. Menurut Adekola (2011) faktor–faktor pengembangan karir ada dua faktor dan dapat mempengaruhi pengembangan karir individu, yaitu:

1) Perencanaan karir

Perencanaan karir merupakan kontrol pribadi atas pilihan karir, informasi tentang pekerjaan, organisasi yang mereka pilih, serta tugas dalam pekerjaan mereka. Organisasi dapat membantu dengan menyediakan sarana bagi perencanaan karir sebagai layanan konseling baik melalui literatur atau bekerja sama dengan pusat sumber daya karir untuk membantu karyawan dalam melakukan analisis dan evaluasi pilihan karir karyawan, menentukan tujuan karir karyawan dan mempersiapkan diri untuk pengembangan karir perencanaan.

2) Manajemen karir

Manajemen karir merupakan proses yang berkesinambungan mulai dari mempersiapkan, mengembangkan, melaksanakan dan memantau rencana dan strategi karir, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan sistem karir dalam organisasi.

5) Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu

memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan.

Menurut Byars & Rue (2014) dalam tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Memenuhi kebutuhan organisasi dibidang sumber daya manusia di masa depan secara tepat waktu.
- 2) Menginformasikan organisasi dan individu tentang jalur karir potensial dalam organisasi.
- 3) Memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

2.1.4. Komitmen organisasional

1) Pengertian Komitmen organisasional

Menurut Mowday dalam Efriyaningsih (2017), komitmen organisasional karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu:

- a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen organisasional sering dikaitkan dengan keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting

yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Menurut Cole dalam Efriyaningsih (2017), seorang pekerja berkomitmen adalah salah satu tim yang bersedia berkorban pribadi untuk tujuan perusahaan, percaya pada produk perusahaan, merekomendasikan perusahaan sebagai salah satu tempat terbaik untuk kerja, dan yang siap untuk tinggal di perusahaan untuk setidaknya beberapa tahun ke depan, bahkan jika ditawari kenaikan gaji di tempat lain.

Robbins dalam Sularso 2017 menjelaskan komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja, apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai itikat yang kuat dimana seseorang terlibat didalam organisasi tersebut. Kast, Fremont & James (dalam Muhtarom, 2015) mendefinisikan komitmen kerja merupakan suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi kerja. Individu mengikatkan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sebagai balasan atau gaji dan imbalan lain yang diterimanya dari organisasi yang bersangkutan. Wujud orientasi sikap berupa kemampuan identifikasai kondisi organisasi, kemauan terlibat aktif, dimilikinya rasa kesetiaan dan kepemilikan terhadap organisasi. Sedangkan Ali (2012) berpendapat bahwa komitmen kerja sebagai suatu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang ajeg, disebabkan oleh

adanya kekhawatiran akan kehilangan taruhan bila ia tidak meneruskan aktivitas tersebut. Aktivitas yang dimaksud adalah untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedangkan taruhan komitmen yang ditabung yang menjadi tidak berguna bila meninggalkan organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas maka komitmen organisasional adalah suatu rasa yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang merupakan hasil dari pengalaman, loyalitas dan kesetiaan terhadap suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan dalam membangun suatu organisasi/perusahaan dimana antara individu sebagai karyawan memiliki ikatan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

2) Indikator Komitmen organisasional

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Dari pengertian komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Encyclopedia britanica dalam Nurandini, 2014):

- a) Tetap tinggal (bekerja) diperusahaan, tidak ingin pindah.
- b) Bersedia melaksanakan kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
- c) Menjaga kerahasiaan perusahaan.
- d) Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
- e) Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.

3) Dimensi Komitmen organisasional

Menurut Miller dan Lee dalam Adewale (2014) dimensi komitmen organisasional yaitu:

a) Komitmen afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan yang seorang karyawan dengan organisasi dan tujuannya.

b) Komitmen berkelanjutan

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi di mana nilai ekonomi yang dirasa lebih baik bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di organisasi selama ini.

c) Komitmen normatif

Komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut. Komitmen ini memiliki hubungan

yang lebih erat dengan hasil- hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain.

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut McShane dalam Efriyaningsih (2017) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional antara lain:

a) Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas, karena itu perusahaan dapat membangun komitmen organisasional dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

b) Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik rendah. Ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaan tidak beresiko.

c) Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi adalah 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.

d) Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

e) Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin.

2.2. Penelitian Terdahulu

1) Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

- a) November dan Suryalena, 2017 melaporkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. Karena program pengembangan karir yang baik pada perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain tinggi rendahnya pengembangan karir karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat juga dilihat dari hasil penelitian terbukti bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu hasil pengujian hipotesis (uji t).
- b) Kurniadi, 2017 melaporkan bahwa Berdasarkan uji t, variabel pengembangan karir diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,467 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,017, jika dibandingkan dengan t_{tabel} (1,670) maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, artinya pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru.
- c) Sari, 2016 melaporkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan Karir yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam

Samarinda mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang terlihat dari karakteristik responden berdasarkan jawaban atas daftar pernyataan dari beberapa sub variabel prestasi kerja, exposure, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, dan kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hanya saja ada permasalahan di pengembangan karir terutama pada variabel mentor dan sponsor karena sebagian karyawan merasa kurang puas mengenai pengembangan karir dalam bentuk promosi jabatan terutama kenaikan golongan karena adanya perbedaan perlakuan dari Pimpinan terhadap Karyawan yang memiliki ijazah SLTA dan Sarjana sehingga menimbulkan kecemburuan sosial.

- d) Rosmadi, 2018 melaporkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,063 atau 6,30% sedangkan pengaruh tidak langsung baik melalui pelatihan maupun disiplin sebesar 0,144 atau 14,40% termasuk dalam kategori rendah.
- e) Fauziyyah, 2016 melaporkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,063 atau 6,30% sedangkan pengaruh tidak langsung baik melalui pelatihan maupun disiplin sebesar 0,144 atau 14,40% termasuk dalam kategori rendah.

2) **Komitmen organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

- a) Sularso, 2017 melaporkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif ($p1 = 0,522$) dan signifikan ($sig. = 0,000$)

terhadap kepuasan karier, sehingga hipotesis 1 (H_1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kepuasan kerja.

- b) Wahyudi dan Sudibya, 2016 melaporkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja. Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0,399. Angka ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 39,9%, sedangkan 60,1% dipengaruhi oleh faktor di luar model. Berpengaruh signifikan dapat diartikan bahwa apabila komitmen organisasional pada Natya Hotel, Kuta Bali meningkat, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.
- c) Sapitri, 2016 melaporkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Hal ini tentunya komitmen organisasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan yang akan dihasilkan oleh karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.
- d) Prabowo, 2015 melaporkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Sandang Kusuma Mekarjaya. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,334 ($*p < 0.05$; $p = 0,000$) dan kontribusi komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,101. Jadi, apabila karyawan komitmen yang tinggi, maka kinerjanya akan semakin tinggi. Komitmen yang tinggi akan memberikan sumbangan terhadap perusahaan dalam hal stabilitas tenaga kerja. Sehingga, kinerjanya pun akan dilakukan secara maksimal, dan tercapainya target yang telah ditentukan serta dapat menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja.

- e) Suryahadi, 2015 melaporkan bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Lukas Tours dan Travel karena perusahaan memberikan kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga karyawan diharapkan dapat membantu dalam mencapai kesuksesan dari Lukas Tours dan Travel. Hal ini sesuai dengan peneliti terdahulu yang mengatakan bahwa komitmen organisasional sangat mempengaruhi kinerja para karyawan, dimana dengan adanya komitmen organisasional yang meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula, dan sebaliknya. Hal ini diyakini bahwa karyawan dengan organisasi kuat akan bekerja lebih keras dalam rangka memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.